

Bachelorarbeit zum Thema

Brand Identity

Eine Analyse der externen und internen Faktoren auf die Markenbildung

Jascha Maus

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Hochschule Aalen

Studiengang: Internationale Betriebswirtschaft

Fachsemester: I8 / SS 2019

Betreuung: Prof. Dr. Christina Ocampo

Zweitgutachter: Prof. Dr. Alexander Strehl

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Der Wert einer Markenidentität | 1 |
| 1.2 Relevanz: Die steigende Macht des Kunden | 3 |
| 1.2.1 Marken in Zeiten von Social Media | 3 |
| 1.2.2 Customer Centricity | 5 |
| 1.2.3 Disruptive Veränderungen durch die Digitalisierung | 7 |
| 1.2.4 Employer Branding in Zeiten des Fachkräftemangel | 9 |
| 2. Theoretischer Rahmen | 11 |
| 2.1 Definition Marke | 11 |
| 2.2 Definition Identität | 15 |
| 2.3 Entwicklung der Forschung und Bewertung einer Marke | 17 |
| 2.4 Wie Marken funktionieren - Neuronaler Hintergrund der Markenwirkung | 21 |
| 2.5 Corporate Brand im identitätsbasierten Markenmanagement | 24 |
| 2.5.1 Die Identität einer Marke | 26 |
| 2.5.2 Transformation der Brand Identity in das Brand Image | 31 |
| 2.5.2.1 Markenwerte, Vertrauen und Authentizität | 33 |
| 2.5.2.2 Personalmanagement | 35 |
| 2.6 Employer Brand im identitätsbasierten Markenmanagement | 38 |
| 2.6.1 Wert des Employer Brand | 38 |
| 3. Empirische Analyse | 47 |
| 3.1 Quantitative Erhebung | 47 |
| 3.2 Aufbau des Fragebogens | 48 |
| 3.2.1 Erhebungssegmente und Ziel der Erhebung | 50 |
| 3.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung | 51 |
| 3.3.1 Die Teilnehmer | 52 |
| 3.3.2 Unternehmensmarken | 53 |
| 3.3.3 Arbeitgebermarken | 54 |
| 4. Erkenntnisse | 56 |
| 4.1 Auswertung und Implikation der empirischen Erhebung | 56 |
| 4.1.1 Der Prestige Effekt | 58 |
| 4.1.2 Korrelationsanalyse nach Spearman | 60 |
| 4.2 Fazit | 66 |

| | |
|--|----|
| 5. Anhang | 70 |
| 5.1 Abbildungsverzeichnis | 70 |
| 5.2 Quellenverzeichnis | 71 |
| 5.3 Fragebogen | 75 |
| 5.4 Umfrageergebnisse | 77 |
| 5.5 Ergebnisse Spearmans Rangkorrelationskoeffizient | 82 |
| 5.5.1 Tabelle Rangvergabe | 82 |
| 5.5.2 Tabelle Spearmans Korrelationskoeffizienten | 83 |
| 6. Eidesstattliche Erklärung | 84 |

Abkürzungsverzeichnis:

| | |
|--------|---|
| ARD | Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Consumer |
| BCB | Brand Citizenship Behaviour |
| CbV | Competence-based View |
| CEM | Customer Experience Management |
| Et al. | et alii / et aliae / et alia = und andere |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| HR | Human Resources |
| KPI | Key Performance Indicator |
| MbV | Market-based View |
| PKW | Personenkraftwagen |
| RoI | Return on Investment |
| WoM | Word of Mouth |
| ZDF | Zweites Deutsches Fernsehen |

1. Einleitung

1.1 Der Wert einer Markenidentität

Eine Identität ist das, was einen Menschen ausmacht. Die Außenwahrnehmung eines Menschen, das Image, ist demnach im Optimalfall im Einklang mit der Identität und das Individuum wird als das gesehen es ist. Die Werte, für die der Mensch einsteht, seine Persönlichkeit, die Art zu kommunizieren, woher er kommt und wohin er geht. All dies zusammen ergibt die Identität. Auch Unternehmen haben eine solche Identität. Am besten lässt sich diese in Form einer Marke manifestieren und nach außen tragen. Eine Marke vereint dabei alle Visionen, Werte und Ziele des Unternehmens und repräsentiert diese in Form von Persönlichkeit und Kommunikation an alle externen Betrachter.

Dem identitätsbasierten Markenmanagement nach geht das Verständnis einer Marke weit über ein Logo, einen Schriftzug oder eine typische Farbkombination hinaus. Eine Markenidentität steht für gelebte Werte und die Persönlichkeit all seiner internen Träger. Werden diese einheitlichen Werte durch die Mitarbeiter alltäglich gelebt und umgesetzt, so bildet und festigt sich diese Markenidentität. Das bedeutet: Alle ziehen an einem Strang. Werden all die Werte und Umgangsformen, welche eine Marke ausmachen, nach außen getragen, so entsteht eine Einheit aus Markenidentität und der externen Sichtweise des Markenimage. Ein starkes Image erweckt nicht nur öffentliches Interesse und lockt entsprechend Neukunden an, sondern festigt darüber hinaus die Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden. Intern wird nach Werten gestrebt, die dann authentisch an den Kunden übermittelt werden müssen. Treten alle Vertreter der Marke unabhängig ihrer Position einheitlich auf, kann so eine nachhaltige Kundenbindung entstehen, da die außenstehende Person unabhängig ihres Gegenübers die Marke in Verhalten und Auftreten wiedererkennt.

Nur wenn eine Marke von außen als das gesehen wird, was sie von innen vorlebt ist sie authentisch und in der Lage bestimmte Werte auch nach außen zu vermitteln. Hier schließt sich der Kreis zwischen Markenidentität und der Identität eines Individuums. Marken können die Persönlichkeit eines Kunden komplementieren oder für externe Betrachter sichtbar werden lassen. Menschen versuchen Ihre Identität nach außen zu tragen, da sie nur so von ihrer Umwelt als das wahrgenommen werden können, was sie sind oder gerne wären. Unsere Kleidung zeigt der Welt wer wir sind, so kann dadurch Luxus, Sportlichkeit und Eleganz ausgedrückt oder gar ein Statement gesetzt werden. Beispielsweise durch einen ausgefallenen und persönlichen Stil. Auch ein neues Auto kann vieles für die Identität eines

Individuums darstellen. Prestige kann durch einen teuren Sportwagen übermittelt werden oder der hohe Wert von ökologischer Nachhaltigkeit wird durch die Nutzung von Elektromobilität in den Mittelpunkt gerückt. Bei allem was ein Mensch trägt, nutzt oder konsumiert sowie einer jeden Dienstleistung, die er in Anspruch nimmt, entsteht eine Außendarstellung, welche die Identität und Persönlichkeit repräsentieren. Der Wert von Marken steigt zudem stetig durch moderne Entwicklungen. Marken können produktübergreifend funktionieren, so dass eine allgemeine Kundenbindung zwischen Käufer und Marke entsteht. Im Zeitalter des Kunden und der Digitalisierung stellen Marken Säulen dar, die darüber entscheiden ob ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht. Nie zuvor war eine starke Marke für ein erfolgreiches Unternehmen so essentiell. Ein tieferes Verständnis über solche identitätsbasierten Marken und deren tragende Attribute und gelebten Werte ist daher für jede Markenentwicklung, -veränderung und Neuausrichtung elementar.

Doch wie genau funktioniert dies bei der Persönlichkeit einer Marke? Ziel dieser Arbeit ist es zu ermitteln, welche Markenattribute eine starke Markenidentität ausmachen, um zu verstehen, aus welchen Teilbereichen sich eine Marke im Auge externer Zielgruppen zusammensetzt. Der Betrachtungsstandpunkt entscheidet stets über die Ansicht einer Marke beziehungsweise einer Markenidentität. So betrachtet ein Arbeitssuchender eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) stets unter anderen Voraussetzungen als ein potenzieller Kunde eine Unternehmensmarke (Corporate Brand). Jedoch entsteht nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen unabhängig des Standpunktes eines Individuums durch die Rollenpluralität stets ein Gesamtbild der Marke im Gehirn eines externen Betrachters. Somit wird durch jeden Blickwinkel das Image einer Marke verfeinert und vervollständigt. Der Autor dieser Arbeit sah sich mit der Kernfrage konfrontiert, welche allgemeinen Attribute für eine starke Marke essentiell sind und welche Zusammenhänge zwischen Employer Brand und Corporate Brand bestehen. Untersucht wird hierbei, in welcher Beziehung die beiden Kernelemente einer Markenidentität zueinanderstehen. Hierfür wurden branchen- und industrieunabhängige Attribute untersucht um ein besseres Verständnis über tatsächliche Markenwerte, welche für das identitätsbasierte Markenmanagement unabdingbar sind, zu erlangen.

1.2 Relevanz: Die steigende Macht des Kunden

Mit fortschreitender Digitalisierung und Globalisierung werden Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Kunden geringer und die Auswahl für den Kunden steigt stetig durch die Verschiebung hin zur Nutzung von Internet und E-Commerce. Diese Verschiebung zum Käufermarkt stellt Brands vor neue Herausforderungen. „Soziale Medien (haben) das sogenannte Zeitalter des Kunden geprägt.“¹ Die Macht des Kunden steigt, da es nun möglich ist online Informationen einzusehen und zudem in Echtzeit Erfahrungsberichte von anderen Käufern zu erhalten.

1.2.1 Marken in Zeiten von Social Media

„Neben (...) technologischen Durchbrüchen haben die sozialen Medien dazu beigetragen, das Zeitalter des Kunden zu schaffen.“² Der Kunde hat einen größeren Zugang zu Informationen und durch die sozialen Netzwerke die Möglichkeit, sich zu negativen Entwicklungen zu äußern und so eine breite Masse zu erreichen. „Die Bedeutung von Word-of-Mouth³ Kommunikation wird in Zukunft noch weiter zunehmen, denn Konsumenten werden weiterhin besser informiert und stärker mit anderen Konsumenten vernetzt.“⁴ Durch die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung bietet, ist es nicht mehr nötig, dass Kommunikatoren unmittelbar betroffen sind. Auch Personen, die weder Käufer noch Nutzer einer Marke sind können sich ein Bild machen und sich offen darüber austauschen (siehe Abbildung 1). Dies bietet Marken die Möglichkeit schnell bekannt zu werden, doch kann im Falle von negativen Assoziationen auch dazu führen, dass eine Marke nicht nur Kunden verliert, sondern externe Gruppen sich bereits vor dem ersten Kontakt von der Marke abwenden. „Positives Word-of-Mouth kann den Absatz stimulieren, während negatives Word-of-Mouth den Absatz schwächt.“⁵

Burmann et al. beschreibt die Veränderung der Markenwahrnehmung durch Social Media. Nach veralteter Ansicht konnte lediglich eine Marke selbst durch das eigene Verhalten Werte schaffen und diese an den Kunden nach außen kommunizieren. Durch den neuen

1 Cloostermann/Hoeckstra (2019), S. 14

2 Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 20

3 Definition Word of Mouth nach Weyler (2013), S. 53 mit Bezug auf Arndt (1967): „Aus der klassischen Perspektive handelt es sich um eine Form der mündlichen Kommunikation über Marken, Produkte, oder Dienstleistungen zwischen einem Empfänger und einem Sender, der durch den Empfänger als unabhängig und nicht von kommerziellem Interesse getrieben angesehen wird.“

4 Radic/Posselt (2009), S. 263

5 Weyler (2013), S. 54 mit Bezug auf Chevalier/Mayzlin (2006), S. 349 und Hammond/Lomax (2008), S. 215

Stellenwert des Kunden und dessen Macht ist diese Ansicht jedoch als nicht mehr zeitgemäß anzusehen. Der stetige Austausch zwischen Kunden, speziell durch Social Media und Bewertungsportale, erlaubt es diesem durch seine Meinung eine Marke mitzugestalten. So können Werte eines Brands durch Kommunikation zwischen den Kunden von außen entstehen, ohne dass der Brand aktiv daran beteiligt ist (siehe Abbildung 1).⁶

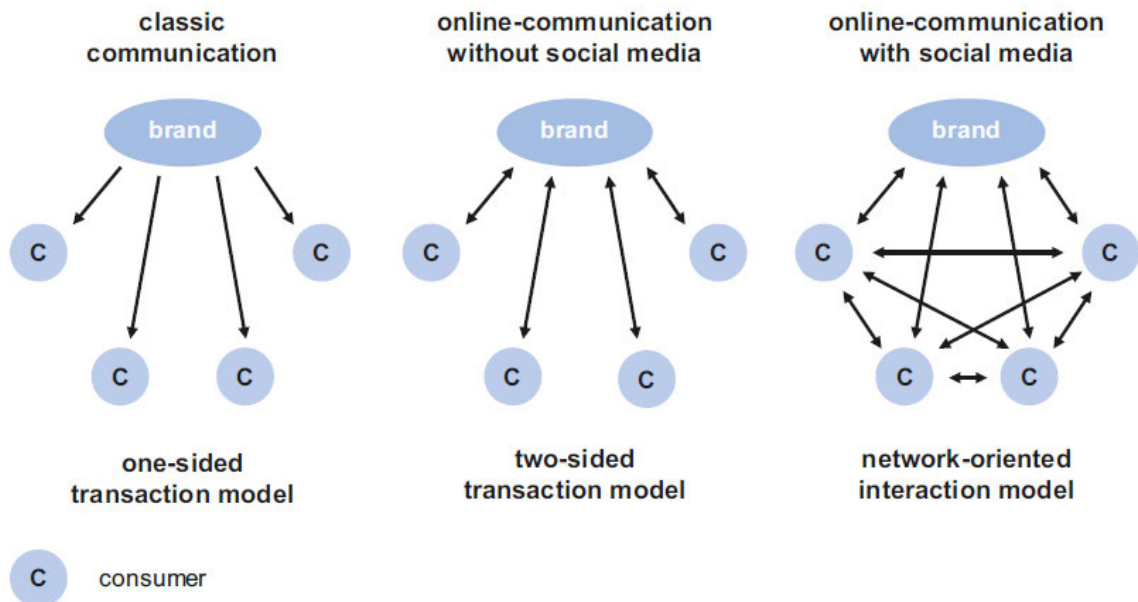


Abbildung 1: Entwicklung der Kommunikationswege von Marken (nach Burmann et al. (2017), S. 201 basierend auf S. 526 Tomczak et al. (2006), S. 526)

Des Weiteren bedeutet dies für Marken, dass sie transparenter werden. Entsprechend liegt ein hoher Wert auf dem Markenvertrauen und der Markenauthenzität. „Eine Marke kann Glaubwürdigkeit vermitteln. Hierfür muss Sie nach außen wie nach innen authentisch handeln. Das bedeutet, die Werte müssen klar kommuniziert werden. So entsteht ein echter Wert.“⁷ Im Gegensatz zum veralteten Ansatz „Jede Publicity ist gute Publicity“ weiß man heute, dass dies insbesondere für Marken nicht stimmt. Dean sagt „Insbesondere negative Publicity hat das Potenzial, das Image des Unternehmens zu schädigen.“⁸ Die Gefahr von negativen Berichterstattungen und daraus resultierenden Assoziationen mit einer Marke sind dabei auf die modernen Entwicklungen zurückzuführen. Dem Kunden kommt in der heutigen, digitalisierten und globalisierten Welt ein höherer Stellenwert zu.

⁶ Burmann (2017), S. 201

⁷ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 4

⁸ Dean (2004), S. 193

Entsteht aufgrund eines negativen Ereignisses in unmittelbarer Verbindung mit einer Marke oder einem Unternehmen online eine Vielzahl von negativen Rezensionen und Kommentaren, spricht man von einem Shitstorm. Ein solcher kann einer Marke erheblichen Schaden zuführen. Das Hauptproblem für Marken ist, dass sich die öffentliche Entrüstung hin zur Deformierung zu meist nicht auf generelle Objekte oder Verhaltensarten, sondern auf Einzelfälle oder Gerüchte bezieht. Der Nutzer setzt sich also nicht intensiv mit der Marke oder den Produkten auseinander, sondern entscheidet aufgrund der im Internet verbreiteten Information ohne diese weiter zu hinterfragen.⁹ Die Stimme eines Einzelnen währt in der Zeit der Digitalisierung viel mehr. „In der Welt der Kundennetzwerke kann jede Art von Kundenerlebnis erheblich wirken.“¹⁰ Zudem veränderte sich in den letzten Jahren die Richtung von Informationen. Wurden früher Enthüllungen und Nachrichten negativer Natur über TV und Radio bekannt und dann von Individuen übernommen, so wird heute durch soziale Netzwerke dieser Prozess häufig umgedreht. Einzelfälle, die über soziale Plattformen verbreitet werden können schnell an Reichweite gewinnen und werden häufig dann von Radio- oder TV-Stationen übernommen. Die Macht von Word-of-Mouth nimmt so weiter zu und ist für die Brand Entwicklung höchst relevant.¹¹

Ein weiteres Risiko für Marken stellt der Negativitätseffekt dar. Negative Informationen haben demnach eine größere Wirkungskraft und bleiben im Gedächtnis präsenter. Die Gefahr für Marken besteht darin, dass durch negative Nachrichten schnell ein aufgebautes Image zerstört wird, da die negativen Nachrichten, die positiven Eigenschaften der Vergangenheit überstrahlen. Es ist schwer eine solch zerstörte Reputation nach einem Shitstorm wiederaufzubauen, da die negativen Ereignisse fest im Gedächtnis der externen Zielgruppe verankert sind.¹²

1.2.2 Customer Centricity

Wissens- und Qualitätsvorteile schwinden auf Unternehmensseite und erhöhen damit den Wert einer gut funktionierenden Marke, welche als Differenzierungsmerkmal wichtiger ist denn je zuvor. „Jeder Markenwert ist wichtig, aber nicht jeder ist differenzierend. (...) Nur wer konsequent die Perspektive des Kunden einnimmt, kann für ihn wesentliche Botschaften

9 Weyler (2013), S. 54/55

10 Rogers (2011), S. 7

11 Weyler (2013), S. 57

12 Weyler (2013), S. 53

vermitteln.“¹³ Ein Kernziel eines jeden Unternehmens ist die Fähigkeit, mit den eigenen Produkten, aus der Masse herauszustechen. Insbesondere durch die Digitalisierung und Globalisierung rückt diese Aufgabe immer mehr in den Mittelpunkt. „Die zentrale Herausforderung für Markenmanager ist die wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken auf der Nachfrageseite.“¹⁴ Das Internet bietet dem Kunden nicht nur Zugriff auf weitaus mehr Informationen, sondern öffnet zudem neue Touchpoints und Kaufoptionen. Gerade der E-Commerce Sektor stellt die disruptivste Veränderung im Einkaufsverhalten der Konsumgeschichte dar. Es herrscht eine nie zuvor da gewesene Markttransparenz und der Anspruch von Konsumenten wächst entsprechend stetig. In dieser für Unternehmen fordernden Situation gewinnen Marken nur dann an Ansehen, wenn Sie einen Mehrwert über die funktionalen Vorteile hinaus bieten. Dieser Zusatznutzen wird dem Kunden über die Marke vermittelt. „Die Marke ist ein eingehaltenes Versprechen“¹⁵ über Qualität und die Werte des Unternehmens, gegenüber den Stakeholdern. Dieser Mehrwert entsteht aus der Identität einer Marke, welche aus internen wie externen Faktoren gleichermaßen resultiert.¹⁶ Eine weitere disruptive Veränderung stellt derweil die Geschwindigkeit von Erneuerungen dar. Kugler und Janda-Eble erkennen als Hauptproblem, wieso viele Marken in den letzten Jahren von der internationalen Bildfläche verschwanden, die Unfähigkeit auf Veränderungen schnell zu reagieren. Geschwindigkeit spielt in einer digitalen Welt eine immer größere Rolle. „It’s no longer the big beating the small, but the fast beating the slow.“¹⁷ Marken die vor wenigen Jahren noch relativ unbekannt oder gar nicht gegründet waren können heute Marktführer sein oder gestandene Marktführer herausfordern. Entsprechende Beispiele hierfür stellen Social Media Plattformen wie Instagram und Snapchat oder der Automobilkonzern Tesla dar. Der Vorteil von jungen Marken ist hierbei, dass sie meist aus dem am Markt fehlenden Nutzen heraus entstehen und schneller auf Veränderungen des Marktes reagieren können.¹⁸

Entsprechend der Entwicklung und steigenden Rolle der Meinung des Kunden ist es wichtig, bei allen im Unternehmen ablaufenden Prozessen die Kundensicht mit einzubeziehen. „Es wird gefordert, den Kunden oder Interessenten bei allen Aktivitäten und Aktionen eines Unternehmens in den Mittelpunkt zu stellen und seine Bedürfnisse sowie Wünsche als

13 Berndt/Henkel (2014), S. 53

14 Burmann et al. (2017), S. 3

15 Olins (2005), S. 7

16 Burmann et al. (2017), S. 6

17 Eric Pearson CIO InterContinental Hotel Group nach Kugler/Janda-Eble (2018), S. 34

18 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 34

unverrückbaren Maßstab für strategische Entscheidungen zu betrachten.“¹⁹ Ein Grundsatz, der die Ziele Markenloyalität und Markenbindung verfolgt. Eine solche ganzheitliche Ausrichtung auf den Kunden in allen Prozessen wird auch Customer Centricity²⁰ genannt und ist der vielleicht entschiedenste Trend im B2C Business. „Menschen (...) entscheiden darüber, ob Marken relevant sind oder nicht.“²¹ Für eine Marke bedeutet das nach Kugler und Janda-Eble, dass Sie stets präsent sein, und entsprechend Ihrer Identität durch alle Mitarbeiter kommuniziert werden muss. Dies hat von der ersten Interaktion des Kunden mit der Marke bis nach Verkaufsabschluss im After-Sale oder Kundenservice einheitlich zu erfolgen. Auch für Cloosterman und Hoeckstra führt der Trend der Unternehmensausrichtung klar hin zur Customer Centricity. Eine solche, ganzheitliche Strategiewerichtung auf den Kunden ist nur mit Hilfe des identitätsbezogenen Markenmanagement in einem digitalen Kontext möglich. Vertrauen von externen Zielgruppen zu einer Marke kann nur geschaffen werden, wenn eine Marke eine Identität besitzt, auf die sich der Kunde beziehen kann. Denn, „Vertrauen benötigt Identität.“²² Nur wenn die gesamte Customer Journey mit sämtlichen Touchpoints aus Kundensicht begleitet wird, ist ein Unternehmen in der Lage, die Bedürfnisse eines Kunden zu verstehen und umzusetzen. „Die Fähigkeit des Markenmanagements, die Kompetenz der Marke aus der Perspektive der externen Zielgruppe zu beurteilen, (ist) ein für die Markenführungs-kompetenz entscheidender Faktor.“²³ Denn die Anzahl der Touchpoints ist durch den digitalen Wandel stark angestiegen.²⁴

1.2.3 Disruptive Veränderungen durch die Digitalisierung

Die Relevanz von Marken wird immer abhängiger von ihrer digitalen Darstellung. Die Internet Nutzung steigt stetig, so nutzen nach einer ARD/ZDF Studie²⁵ (2014) 58% der Deutschen täglich das Internet. Diese Zahl steigt stetig. Laut der Studie nutzt die „always-

19 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 100 nach Naujokat o.J.

20 Definition Customer Centricity: Mit dem Begriff Customer Centricity (deutsch: Kundenorientierung) wird eine Unternehmensphilosophie bezeichnet, die die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Tätigkeiten stellt. Dabei werden häufig kurz und mittelfristige Möglichkeiten Profit zu erwirtschaften nicht ausgeschöpft, um durch die starke Kundenbindung langfristig Gewinne zu maximieren. Als Marketingkonzept gilt die klassische Maxime „der Kunde ist König“. (<https://www.advidera.com/glossar/customer-centricity/> 17.04.2019)

21 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 101

22 Burmann et al. (2017), S. 38 mit Bezug auf Luhmann (1973)

23 Bielefeld (2012), S. 15

24 Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 23

25 ARD/ZDF Online Studie 2014: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2014/0708-2014_Eimeren_Frees.pdf

on“ Generation²⁶ das Internet bereits 248 Minuten am Tag. Im Vergleich liegt der Altersgruppenübergreifende Schnitt bei 111 Minuten. Nach Burmann et al. ist damit ein klarer Trend zur allumfassenden Nutzung des Internets erkennbar, für das Marken bereit sein müssen, wenn Sie weiterhin bestehen wollen.²⁷ „Die Digitalisierung hat somit einen großen Einfluss auf die Entwicklung und das Management von Marken.“²⁸ Die Digitalisierung bietet nie dagewesene Möglichkeiten für das identitätsbasierte Brandmanagement. In der digitalen Umgebung ist es für Marken möglich, channelübergreifend stattzufinden und mit potenziellen Kunden weltweit innerhalb von Sekunden zu interagieren und kommunizieren. Hierfür sind nach Burmann et al. jedoch die entsprechende Infrastruktur und digitalen Voraussetzungen Pflicht. Sind diese nicht gegeben, ist dies eine der größten Gefahren für Marken in der digitalisierten Welt. Eine Gemeinsamkeit von identitätsbasiertem Markenverständnis und der Digitalisierung ist die Halbwertszeit von Erneuerungen und Veränderungen. Innovationen werden innerhalb kürzester Zeit zum Standard. Dies unterstreicht den elementaren Gedanken aus identitätsbezogener Markenansicht, eine Marke stets als dynamischen Prozess zu verstehen.²⁹

Ein Grundsatz des Customer Centricity Ansatz lautet: Der Kunde soll sich wohlfühlen und positive Erlebnisse mit einer Marke assoziieren. Entsprechend wichtig ist das Customer Experience Management (CEM). Die Hauptaufgabe besteht darin, den Kunden entlang der gesamten Customer Journey zu begleiten und ihm ein möglichst einfaches und positives Erlebnis zu gewährleisten. Kugler und Janda-Eble beschreiben den Wandel wie folgt: „Aus der extrem hohen Anzahl von Kanälen, Medien und Touchpoints resultieren wiederum Unmengen von Daten. Für Marken ist es heute daher umso wichtiger, die daraus resultierende Taktung an Informationen (Big Data) zu messen, auszuwerten und natürlich zielführend einzusetzen.“³⁰ Das bedeutet, dass die Digitalisierung Unternehmen die Möglichkeit bietet, Marken direkt auf Zielgruppen zuzuschneiden und im Idealfall One-to-One Marketing zu ermöglichen. „Wir können heute in Echtzeit und auf das jeweilige Individuum zugeschnitten kommunizieren und Marketing betreiben.“³¹ Durch diese Veränderungen ändert sich auch die Ansicht und das Erlebnis von Marken seitens externer

26 So wird der Studie nach die Altersgruppe 14-29 im Jahr 2014 bezeichnet

27 Burmann et al. (2017), S. 196

28 Burmann et al. (2017) S. 197 mit Bezug auf Heun (2014)

29 Burmann et al. (2017), S. 197/198

30 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 26

31 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 27

Zielgruppen³². Die Digitalisierung verändert alle internen Bereiche eines Unternehmens und so auch die externe Ansicht. „Das Markenerlebnis fängt nicht erst beim Kauf an. (...) Wenn man die Digitalisierung aber als übergeordneten und jeden Bereich betreffenden Prozess akzeptiert, liegen hier auch große Chancen für die Marke, die Mitarbeiter und auch die Gesellschaft.“³³ Neben mehr Verantwortung bringt dies jedoch auch völlig neue Möglichkeiten und Einsichten in das Kundenverhalten für Unternehmen. Wurden früher Marketing Kampagnen erst nach Durchführung überprüft, war es bereits zu spät. Dank Industrie 4.0 ist es heute möglich, Kampagnen und das Ansehen einer Marke konstant zu überprüfen und gegebenenfalls zu adjustieren. In den letzten zwei Jahrzehnten wurde ein Wandel vollzogen. Das Ziel ist nicht mehr, die Ansammlung von Daten, sondern die Auswertung. Ein klarer Wettbewerbsvorteil ergibt sich nun, wenn ein Unternehmen weiß diese Datenmasse richtig zu analysieren. So kann der konstant stattfindende Prozess des sich stetig verändernden Markenimages überwacht und den Kundenbedürfnissen entsprechend angepasst werden. „Medienübergreifend lassen sich Daten generieren, die die Stimmung gegenüber einer Marke am Markt überwachen und auswerten. So bieten verschiedene Dienstleister Monitoring-Software an, die kontinuierlich den Stellenwert der Marken in allen Kanälen (TV, Print, Online, Social Media) überwacht.“³⁴ Die Digitalisierung macht somit Customer Centricity erst möglich und erhöht in diesem Zusammenhang den Wert einer gut funktionierenden Marke.

1.2.4 Employer Branding in Zeiten des Fachkräftemangel

Eine starke Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist Teil einer identitätsbasierten Marke und gewinnt stetig an Wert. „Es scheint, dass das Interesse der Praxis am Employer Branding³⁵ vor allem von den zunehmenden Anzeichen des Fachkräftemangels getrieben war.“³⁶ Dieser stellt eine der größten Herausforderungen für Marken dar. Während aus Sicht des

32 Die „externe Zielgruppe“ besteht aus Kunden, ebenso wie Nachfragern von Investitionsgütern oder Dienstleistungen. Sie ist nach identitätsbasierten Ansatz also nicht auf Konsumenten beschränkt.

33 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 27/28

34 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 31

35 Erstmals explizit erwähnt wurde der Begriff Employer Brand von Ambler/Barrow im Jahr (1996) S. 185 f. Definition: „Employer Branding ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten Führung der Arbeitgebermarke. Es umfasst den Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsbergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate Branding)“ Weinrich (2014) S. 19 mit Bezug auf Kirchgeorg/Günther (2006) S. 6 f.

36 Weinrich (2014), S. 93 mit Bezug auf Mosley (2007), S. 129 f.

Verbrauchermarktes der Wandel von Verkäufermarkt zum Käufermarkt in vielen Industrien bereits vollzogen ist, befinden wir uns in Mitten des Wandels des durch Unternehmen getriebenen Arbeitsmarkt hin zum talentgetriebenen Arbeitsmarkt. „Betrachtet man die feilgebotenen Arbeitsplätze als Produkte und die Bewerber spiegelbildlich als Konsumenten derselben, liegt in vielen Branchen die Situation eines Käufermarktes mit weitgehend substituierbaren Angeboten vor.“³⁷ Nach Weinrich müssen Unternehmen deshalb durch einen starken Employer Brand und Extraleistungen herausstechen, um talentierte Nachwuchskräfte und auch Führungskräfte für sich zu gewinnen. Weinrich sieht den Wert eines guten Employer Brand angesichts des steigenden Bedarfs an qualifizierten Wissensmitarbeitern durch den fortschreitenden demographischen Wandel als essentiell an: „So zeigt sich, dass zum Beispiel in Deutschland die Einwohnerzahl von heute rund 82 auf etwa 70 Millionen im Jahr 2050 sinken wird, während gleichzeitig der Anteil der älteren Menschen deutlich zunehmen wird, etwa bei den über 60-jährigen von heute einem Viertel auf ein Drittel. Die Folge ist, dass im Jahr 2050 voraussichtlich nur noch rund 59 von 100 Personen erwerbstätig sein werden, während es heute 68 von 100 Personen sind. Angesichts der verfügbaren Daten zur demographischen Entwicklung muss zum heutigen Zeitpunkt davon ausgegangen werden, dass sich die in vielen Bereichen bereits spürbare Mangelsituation auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren weiter verschlechtern und auch nicht durch erhöhte Bildungsanstrengungen wesentlich verbessern lassen wird.“³⁸ Die Antwort auf diese Entwicklung kann nach Weinrich nur ein stärkerer Fokus auf das Employer Branding sein, um weiterhin hochqualifizierte Mitarbeiter von der eigenen Marke zu überzeugen.

37 Roj (2013), S. 4

38 Weinrich (2014) S. 82 mit Bezug auf Rump, J./Eilers (2006), S. 130; Deller et al. (2008), S. 122, Ritz, A./Sinelli P. (2010), S. 122; Gardini (2009), S. 4; Sponheuer (2010), S. 510; Roland Berger Strategy Consultants (2011), S. 111 f.; Parment (2012), S. 11

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Definition Marke

Was ist eine Marke? Was macht einen Brand³⁹ aus? In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze zum Markenverständnis. Kotler und Bliemel definieren den Begriff Marke als „ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“⁴⁰ Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf dem Wert einer Marke definiert über die Wiedererkennung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Auf nationaler und internationaler Ebene gibt es Unterschiede in der Terminologie. Nach Meffert (1974), Burmann (1996) und Keller (1993) handelt es sich bei einem Brand um „ein Bündel von funktionalen und nicht-funktionalen Vorteilen, die die Marke aus Sicht der Zielgruppen nachhaltig von konkurrierenden Angeboten unterscheiden.“ Burmann, Meffert und Koers definieren den Begriff „Marke“ quasi entsprechend als „ein Nutzenbündel“⁴¹ mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁴² In dieser Arbeit werden daher die Begrifflichkeiten „Marke“ und „Brand“ als Synonyme verwendet.

Die Sicht von unternehmensexternen Betrachtern wird dabei als Image bezeichnet. „Markenimage ist das, was andere von Ihrer Marke denken oder halten.“⁴³ Trommsdorff definiert den Begriff Markenimage wie folgt: „Das Image eines Gegenstandes (...) besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von der Marke, die zu einem ganzheitlichen „Bild“ verbunden sind.“⁴⁴ Meffert, Burmann und Koers definieren ein Markenimage „als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes,

39 Der Ursprung des Brandings stammt aus der amerikanischen Viehzucht. Jeder Besitzer hatte sein eigenes Brandzeichen, mit dem die eigene Herde von der Konkurrenz unterschieden werden konnte. Besonders qualitativ hochwertige Viehzuchten nutzten dies, um mit Hilfe des einmaligen Symbols einen Wiedererkennungswert zu schaffen. Denn „eine Marke ist dann stark, wenn sie wiedererkannt wird.“ (S. 7 Kugler/Janda-Eble, 2018) So waren bereits bei der ersten Nennung dieses Begriffs, die beiden Kernelemente elementar: Erstens soll das eigene Produkt sich aus der Masse abheben und Differenzierung schaffen und zweitens Qualität und Werte symbolisieren. (<https://www.franchiseportal.de/wissen-fuer-gruender/glossar/branding-a-29984.html>, 05.04.2019)

40 Kotler/Bliemel (2006), S. 736

41 Ein Nutzenbündel ist eine Ansammlung von Nutzenassoziationen, welche unter einer Marke vereint sind.

42 Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 7

43 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 10

44 Trommsdorff (2008), S.155

unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“⁴⁵ Radtke definiert den Begriff Marke über das Zusammentreffen aus eigener Identität und dem externen Image: „Marke wird definiert als die Gesamtheit einer mit einem Namen oder einem ähnlich prägnanten Branding Element versehenen Identität und den dadurch ausgelösten Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Differenzierung gegenüber den Vorstellungsbildern (Images) von anderen in Konkurrenz stehenden Objekten bewirken und das Verhalten der Anspruchsgruppen, insbesondere ihr Wahl- und Kaufverhalten, beeinflussen.“⁴⁶ Kugler und Janda-Eble sehen eine Marke zudem als „lebendigen Organismus“⁴⁷ an, welcher sich stets weiterentwickelt und verändert. Das oberste Ziel ist hierbei, dass sich Markenidentität und Markenimage „möglichst positiv entsprechen.“

Eine Marke bietet die Möglichkeit der emotionalen Differenzierung für den Kunden. Während der Markt von oft nahezu homogenen Produkten verschiedener Anbieter in vielen Industrien überschwemmt wird, wird es schwerer für den Kunden Unterschiede fest zu machen. Hierbei ist die Marke ein wichtiges Orientierungsmerkmal zur Differenzierung bei äußerlich oder technisch ähnlich erscheinenden Produkten.⁴⁸ Das Ziel ist, dass eine Marke an Bekanntheit, Wahrnehmung und Wertschätzung zunimmt. So gewinnt sie an Bedeutung. Denn der, aus finanzwirtschaftlicher Sicht, tatsächliche Wert einer Marke hängt stets von der Wahrnehmung durch den Konsumenten ab. „Die Marke signalisiert bestimmte Qualitäten und die Vorstellung wird vom Kunden auf neue Produkte oder Angebote der Marke projiziert, obwohl das neue Angebot unbekannt ist.“⁴⁹ „Wirkungsbezogen ist die Marke eine im Bewusstsein des Kunden verankerte Vorstellung, die das Angebot differenziert. Diese eigentliche Marke entsteht im Kopf eines Betrachters. Sie ist mehr als die physikalische Abbildung. Sie ist die emotionale Identifikation mit den Werten, die durch die Abbildung oder die Nennung des Markennamens oder Markenbilds im Kopf des Konsumenten hervorgerufen wird.“⁵⁰ Nach Kugler und Janda-Eble „muss (eine Marke) einmalig sein.“⁵¹ Markenattribute sind die final übermittelten Eigenschaften, welche seitens der externen Zielgruppe mit einer Marke assoziiert werden. Diese können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Hierzu gehören Qualität, Farben, Formen, Preis oder

45 Meffert/Burmann/Koers (2002), S. 6

46 Radtke (2014), S. 1

47 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 10

48 Masciadri/Zupancic (2013), S. 16

49 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 11

50 VDI (2013), S. 9

51 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 13

sonstige Leistungen oder Eigenschaften, die im Auge externer Zielgruppen für eine Marke stehen. Hierbei handelt es sich „primär um deskriptive Eigenschaften.“⁵² „Der Erfolg der Mehrzahl der Marken baut jedoch nicht allein auf dem funktionalen Markennutzen auf, sondern beruht immer stärker auf der symbolischen Bedeutung, die die Marke beim Nachfrager evoziert.“⁵³

Symbolisch vermittelte Nutzenassoziationen nach Bielefeld⁵⁴:

1. Zum Ausdruck von Prestige
2. Als Mittel zur Zugehörigkeit einer Gruppe
3. Als Mittel zur Selbstverwirklichung/ Aufnahme von Markenattributen in die eigene Selbstdarstellung

Je nach Industrie und Produktart stehen eher funktionale oder aber emotionale Aspekte bei der Kaufentscheidung im Vordergrund. Für ein überzeugendes Gesamtkonstrukt, sind aber fast immer beide Faktorengruppen relevant.

Ein weiterer Faktor weshalb Marken für Konsumenten ein wichtiges Orientierungsmerkmal darstellen ist die „Trust Function“ (Vertrauens Funktion). Nach Williamson (1983) entsteht bei jeder Transaktion eine Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer. Vertrauen in eine Marke stellt hierbei einen Anhaltspunkt für die Kaufentscheidung dar, da das Risiko durch Informationsasymmetrien durch das Vertrauen in eine Marke minimiert werden. „Generell gilt: Je größer die subjektiv wahrgenommenen Risiken einer Kaufentscheidung sind, desto größer ist die Vertrauensfunktion einer Marke.“⁵⁵

Ein bekannter Grund für die Markenentscheidung ist die Prestige Funktion. Hierbei wird die Marke genutzt, um etwas über die Identität des Konsumenten auszusagen. Marken können Ideale oder Werte repräsentieren. Kunden nutzen Marken, um Attribute, welche mit der Marke assoziiert werden, auf die eigene Identität zu reproduzieren. So trägt der Brand zum „Image“ des Konsumenten bei. Die Prestige Funktion ist in der heutigen Zeit der wichtigste Faktor in der Markenwahl.⁵⁶

Es herrscht weitestgehend Einigkeit in der Literatur darüber wie der Mehrwert einer Marke entsteht. Dieser Vorteil entsteht durch die Fähigkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben

52 Bielefeld (2012), S. 18

53 Burmann/Meffert (2005), S. 55

54 Bielefeld (2012), S. 19/20

55 Burmann et al. (2017), S. 3

56 Burmann et al (2017), S. 3

und durch kompetitive Vorteile ein höheres Ansehen bei einer externen Zielgruppe zu generieren. Hierbei gibt es jedoch verschiedene, traditionelle Ansichten. Eine Theorie ist der „Market-based View“ (MbV). Dieser Ansicht nach bestimmt der Markt das Kundenverhalten und so sind keine firmenspezifischen Maßnahmen zur Differenzierung möglich. Das Unternehmen reagiert lediglich auf die Entwicklung des Marktes und bietet das an, was die Nachfrageseite verlangt. Die große Schwachstelle dieser Theorie liegt hierbei jedoch in der fehlenden Innovationskraft auf Konsumentenseite. Der Kunde denkt nicht weiter als den ihm bekannten Status Quo. Innovationen und disruptive Veränderungen können so nicht entstehen. Der Markt gibt sehr wohl Rahmenbedingungen für das Brand Management vor, jedoch darf dieser sie nicht beschränken. Kunden können nicht der Maßstab sein, da so kein Fortschritt möglich ist. Veränderungen und Erneuerungen müssen von Unternehmensseite vorgegeben werden. Der Market-Based View erklärt Marktveränderungen also lediglich aus der „outside-in“ Perspektive.⁵⁷ Von außen entstehende Veränderungen bestimmen demnach wie Marktvorteile entstehen. Hierbei werden jedoch unternehmensinterne Faktoren welche in nicht-funktionalen Vorteilen resultieren vernachlässigt. Hingegen betrachtet der Competence-based View (CbV) Markt- und Markenveränderungen aus der „inside-out“ Perspektive. Interne Qualitäten und Kompetenzen sind demnach der Grund für entstehende Marktvorteile. Jedoch gilt: „Weder der MbV noch der CbV sind in der Lage, den Unternehmenserfolg in einem Markt in seiner Gesamtheit zu erklären.“⁵⁸ Hierfür ist stets eine ganzheitliche Ansicht von Nöten. „Die Kombination von „outside-in“ und „inside-out“ Sichtweise ist das Kernstück des identitätsbasierten Markenmanagement.“⁵⁹ Nur wenn beide Sichtweisen gleichartig miteinbezogen werden, so Burmann et al., kann ein Wettbewerbsvorteil entstehen. (spezifische Ausführung siehe Kapitel 2.5 Corporate Brand im identitätsbasierten Markenmanagement)

Die Reichweite der Marke wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Wie bereits genannt, ist die Marke für Teile der Literatur beschränkt auf eine öffentlichkeitswirksame Darstellungsform. Für Kugler et al. galt: „Die Marke besteht, formal betrachtet, aus einem oder mehreren Zeichen, Wörtern, Namen, Abbildungen, Buchstaben-/Zahlenkombinationen, Klängen einer dreidimensionalen Gestalt einer Form, Verpackung

57 Hannan/Freeman (1977), S. 929 – 964 (The population ecology of organizations, American Journal of Sociology)

58 Burmann et al. (2017), S. 14

59 Burmann et al. (2017), S. 15

oder einer sonstigen Aufmachung inklusive prägnanter Farben und Farbzusammenstellungen.“⁶⁰ Kugler und Janda-Eble gehen hingegen mit ihrem modernen Ansatz sogar soweit, dass sie von einer Veränderung der Terminologie ausgehen. „Im Mittelpunkt steht die strategische Markenentwicklung und nichts sonst. Der Name Unternehmen wird ersetzt durch den Namen Marke. Alles, was der Marke guttut, wird gemacht. Alles, was der Marke schadet, wird unterlassen. Das ist das Paradigma der neuen Businesswelt.“⁶¹ Dies ist auch die Grundlage für die Betrachtung des identitätsbasierten Markenmanagements (Identity-Based Brand Management⁶²) und wird in dieser Arbeit als Grundgedanke angenommen.

2.2 Definition Identität

In der Soziologie und Psychologie wird die Identität wie folgt definiert: „Der Begriff Identität stammt aus dem Lateinischen und bedeutet übersetzt: derselbe, dasselbe. Die Identität bezeichnet eine Gesamtheit eines Individuums, die eines Menschen oder Objekten, welches sich durch Eigentümlichkeiten und Fähigkeiten von anderen unterscheidet.“⁶³

Nach Keupp (1999) ist die Identitätsuntersuchung auf soziologischer Ebene als komplexer und sich stetig verändernder Prozess zu verstehen. „Die Bildung einer Identität ist ein fortlaufender Prozess, bei dem der Einzelne neue Erfahrungen mit dem bestehenden Identitätskonzept verbinden muss.“⁶⁴ Demnach verändert sich eine Identität und ist abhängig von Vergangenheitswerten, welche als Grundlage für zukünftige Entscheidungen fungieren. Eine Identität ist demnach nicht als stagnierendes Konstrukt verschiedener Charakteristika eines Individuums zu verstehen, sondern als ein dynamisches Konzept. Burmann⁶⁵ geht in Bezug auf Keupp (1999) zudem auf einen sozialwissenschaftlichen Ansatz ein, nachdem eine Identität immer ein Zusammenspiel aus interner Perspektive (=Selbstwahrnehmung) und externer Perspektive (=gesellschaftliche Wahrnehmung) ist. Die externe Wahrnehmung besteht aus Erwartungen, wie sich ein Individuum in bestimmten Situationen und Umgebungen zu verhalten hat. Dieses spezielle Verhalten zum Beispiel am Arbeitsplatz oder unter Freunden ist abhängig von der Umgebung und kann als „Image“

60 VDI (2013), S. 8

61 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 6

62 Bezeichnung und Name des Fachbuches von Burmann/Riley/Halaszovich/Schade (2017)

63 <http://soziologie-kompakt.de/w/Identit%C3%A4t>, 08.04.2019

64 Burmann et al. (2017), S. 35

65 Burmann et al. (2017), S. 35/36

bezeichnet werden. Menschen nutzen dieses Image als Richtlinie für das eigene Verhalten, und um sich von der Masse abzuheben.⁶⁶ Aus der internen Sicht, wird bestrebt, diesen unterschiedlichen Images zu entsprechen. Diese, von der Umwelt abhängigen, Verhaltensarten sind die partiellen Identitäten eines Individuums. Die Ansammlung dieser Teilidentitäten bilden die interne Gesamtansicht – die Identität. Für ein Identitätsverständnis sind also stets die interne und externe Ansicht relevant. Keine der beiden Wahrnehmungsstufen darf hierbei vernachlässigt werden.

Gruppenidentitäten entstehen, wenn sich eine Ansammlung von Individuen in einem bestimmten Umfeld aufhalten oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Eine Gruppenidentität kann auf eine Sportmannschaft zutreffen, genauso wie auf Mitarbeiter eines Unternehmens oder Bewohner einer Stadt oder Region, je nach den Paradigmen der Untersuchung. Selbst wenn einzelne Mitglieder dieser Gruppe diese verlassen, verändert sich die Identität der Gruppe nicht.⁶⁷ Gemeinsame Werte, Umgangsformen, Gepflogenheiten gepaart mit gemeinsamen Erfahrungen formen eine solche interne Gruppenidentität. Diese unterscheidet eine bestimmte Gruppe von anderen Gruppen. In Bezug auf Unternehmen und Marken ist es genau diese Identität der Mitarbeiter jeglicher Ebene, die den Brand nachhaltig von Konkurrenz, externen Zielgruppen und Individuen abhebt. Eine starke Gruppenidentität fungiert zum einen als Rahmen, welcher die Gruppe zusammen eint und kann zudem als Teilpersönlichkeit in die Identität eines Individuums der Gruppe eingehen. So entsteht im Optimalfall auch eine Verbundenheit des Mitarbeiters zu der Marke. So hat die Identität der Gruppe einen großen Einfluss auf die Persönlichkeit der Gruppe und eines jeden Individuums darin. Bielefeld definiert die Markenpersönlichkeit als „die Assoziation einer Marke mit menschlichen Eigenschaften.“⁶⁸ Mit ihr können emotional markante Eigenschaften auf einen Brand oder eine Produktlinie übertragen werden. Eine Unternehmensinterne Differenzierung kann am Beispiel Coca Cola ausgemacht werden. Während das Produkt „Cola Light“ in Farbe und Darstellung eher eine feminine Zielgruppe ansprechen soll, so ist das Produkt „Cola Zero“ mit dem gleichen Grundgedanken (weniger Zucker) klar in Werbung und Vermarktung auf eine männliche Target Audience ausgerichtet. Entsprechend wichtig ist die Identität und Persönlichkeit einer Marke für sich selbst aber auch für alle internen und externen Zielgruppen.

66 Müller (1987)

67 Werthmöller (1994)

68 Bielefeld (2012), S. 17

2.3 Entwicklung der Forschung und Bewertung einer Marke

Die Bewertung von Marken hat sich, wie in Abbildung 2 erkennbar, über die Zeit deutlich weiterentwickelt. Zunächst wurde eine rein monetäre Bewertung mit Abwägung von markenbezogenen Kosten und Umsätzen einbezogen. Mit der Zeit flossen auch Verhaltensformen in die Bewertung mit ein. Hierbei wurde zunächst rein das Konsumentenverhalten in Bezug auf Marken einkalkuliert. Dieser psychografische Wert, welcher inhaltlich dem Brand Strength⁶⁹ ähnelt, wurde von Keller als „Differenzialeffekt welcher Markenbekanntheit auf das Konsumentenverhalten im Bezug auf Marketing einer Marke hat“⁷⁰ definiert. Da bei beiden Bewertungsformen die je andere Analyseform unberücksichtigt blieb und so eine nicht ganzheitliche Bewertung möglich war, entwickelten sich kombinierte Ansätze aus monetärer Bewertung und verhaltensorientierten Bewertungsformen. Die moderne Ansicht sieht eine Stakeholder-orientierte Markenbewertung als sinnvoll an. Hierbei werden nicht nur Konsumenten sondern jegliche Stakeholder in die ökonomische Bewertung einbezogen. Eine optimale, da ganzheitliche, Markenbewertung ist nach der identitätsbasierten Markenansicht nur möglich, wenn gleichermaßen eine wirtschaftliche, verhaltensorientierte Analyse sowie eine Bewertung sämtlicher interner und externer Funktionen einer Marke stattfindet.⁷¹ „Der identitätsbasierte Markenwert ist der markeninduzierte Zahlungsüberschuss aus dem Marketing von aktuellen Markenservices (aktueller Wert der Marke) und potentiellen Markenservices (potentieller Markenwert) in Bezug auf eine oder mehrere Kundengruppen.“⁷² Burmann et al. sieht dies als optimalen Ansatz, da das Modell als „ganzheitliches, mathematisch-empirisches Kennzahlensystem konzipiert ist, welches neben der Bewertung auch eine regelmäßige Kontrolle des Markenwertes ermöglicht.“⁷³

69 Definition Markenstärke (Brand Strength): „Markenstärke kann definiert werden als das Ausmaß der Relevanz einer Marke für das Verhalten der externen und internen Referenzgruppen eines Unternehmens“ Jost-Benz (2009), S. 63

70 Keller (2003), S. 69

71 Burmann et al. (2017), S. 254 f.

72 Burmann et al. (2017), S. 271 mit Bezug auf Jost-Benz (2009)

73 Burmann et al. (2017), S. 271

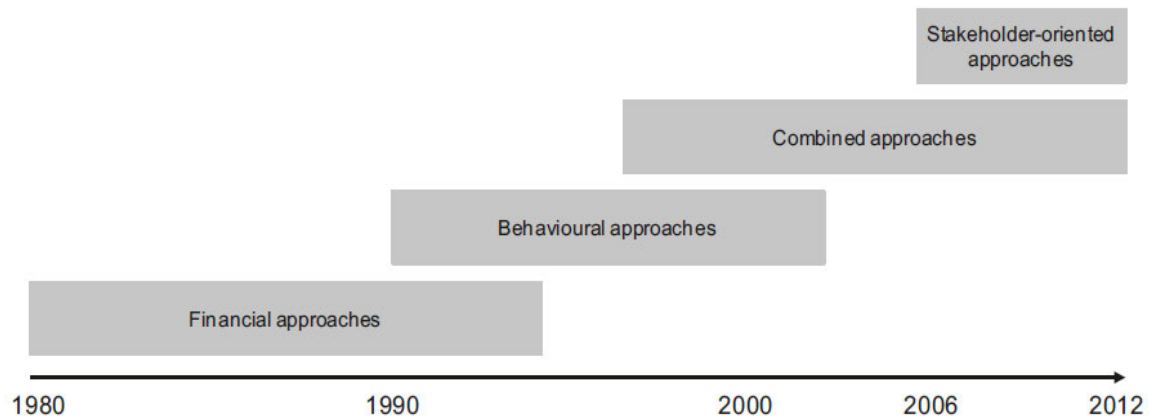


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der Markenbewertungs-Vorgehensweisen (nach Burmann et al. (2017), S. 254 basierend auf Jost-Benz (2009), S. 22)

Nach Brand Finance sind „Marken der wertvollste immaterielle Vermögenswert eines Unternehmens und machen heute 18% des Marktwerts der 500 größten Unternehmen aus.“⁷⁴ Das größte Problem in der Bewertung einer Marke ist, dass es sich wie eben beschrieben hierbei nicht um reine Key Performance Indicators (KPI's) handelt. „Im Rahmen der Markenführung stellen KPI's lediglich den Kennzahlen-basierten Markenwert dar. Der wirtschaftliche Markenwert basiert auf der Stärke eines Brands.“⁷⁵ Nach Amirkhizi gibt es über 300 verschiedene Vorgehensweisen bei der Bewertung von Marken.⁷⁶ Diese unterschiedlichen Herangehensweisen führen entsprechend oft zu unterschiedlichen Einstufungen einer Marke. Hier kann das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagement nach Burmann Abhilfe schaffen. „Auf Basis dieses Konzepts ist es erstmals möglich, die tatsächlichen Quellen des wirtschaftlichen Markenwertes, die Ressourcen und die Kompetenzen der Marke, in die Bewertung zu integrieren. Die identitätsbasierte Markenbewertung geht damit über das Niveau einer „Bewertung der Fassade“ hinaus und betrachtet die tatsächliche Substanz einer Marke, die von allen anderen Markenbewertungsansätzen vernachlässigt wird.“⁷⁷ Zentrale ökonomische Kennzahlen werden direkt durch die Markenidentität beziehungsweise dem daraus resultierenden Markenimage beeinflusst. Nach Horvath und Kaufmann verändern sich Umsatz und Marktanteil kausal zur öffentlichen Wahrnehmung der Marke.⁷⁸ Eine Rentabilitätssteigerung ist nach Eschs empirischer Untersuchung auf eine starke Marke

⁷⁴ Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 19

⁷⁵ Burmann et al. (2017), S. 241

⁷⁶ Amirkhizi (2005)

⁷⁷ Burmann et al. (2017), S. 246

⁷⁸ Horvath/Kaufmann (1998), S. 42

zurückzuführen. So fand er heraus, dass eine qualitativ angesehene Marke den Return on Investment (ROI) um circa 5% erhöht.⁷⁹ Esch, Wicke und Rempel zeigen durch den Transfer von verhaltenswissenschaftlichen zu ökonomischen Zielgrößen, dass aus der Markenidentität ein Marken- und Unternehmenswert geschaffen wird (siehe Abbildung 3).⁸⁰ Es wird deutlich, dass durch die Kernpunkte Differenzierung zur Konkurrenz und Vertrauen der Kunden eine Kundenbindung entsteht welche so, auch aus wirtschaftlicher Sicht nachvollziehbar, in einem immateriellen Vermögenswert resultiert.

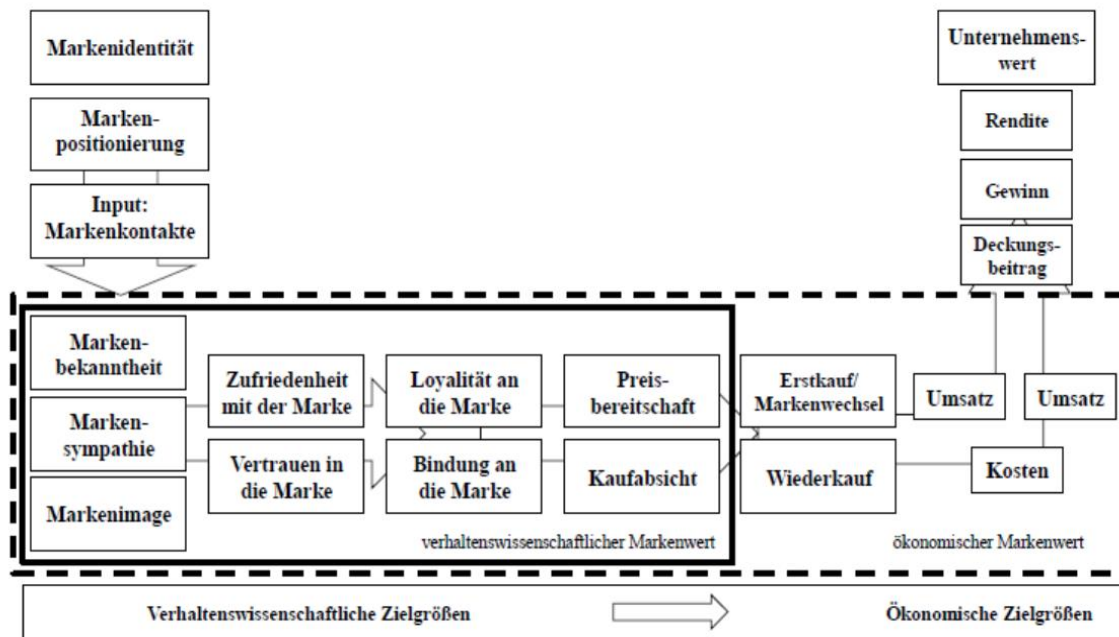


Abbildung 3: Transfer von verhaltenswissenschaftlichen in ökonomische Zielgrößen (nach Esch/Wicke/Rempel (2005c), S. 51)

Während bei den meisten Bewertungsansätzen lediglich die externe Wirkung der Marke auf Markt und Konsumenten untersucht wird, muss nach dem identitätsbasierten Ansatz auch die interne Wirkung in den Markenwert miteinbezogen werden. Die reine Betrachtung der Marktseite ist nicht ausreichend, da es sich bei der Identität einer Marke um einen dynamischen Prozess handelt. Bei der Bewertung der externen Sicht handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme. Da das externe Image einer Marke jedoch nach Burmann et al. eine Reflexion der internen Markenidentität ist, muss „der Motor“, also die Interna, ebenso analysiert werden, da diese hauptverantwortlich für Erfolg oder Misserfolg eines Brands ist. Im Falle der Übernahme einer Marke kann das Käuferunternehmen das externe Image zudem nicht direkt beeinflussen, sondern lediglich durch interne Anpassungen steuern.

⁷⁹ Esch, (2005), S. 14

⁸⁰ Esch/Wicke/Rempel (2005c), S. 51

Demnach ist es höchstrelevant den aktuellen Stand der internen Sicht auf die Marke zu kennen.⁸¹

Da in der Literatur die Identität einer Marke als dynamischer Prozess zu verstehen ist, ist es essentiell diesen Prozess kontinuierlich zu hinterfragen und zu überprüfen. Nur so kann ein Unternehmen sichergehen, dass sich Markenidentität und Markenimage in Einklang befinden und im Falle größerer Abweichungen darauf reagieren. Anwendbare Mittel hierfür sind nach Kugler und Janda-Eble⁸² unter anderem Fremdüberprüfungen, Marktanalysen und Kundenbefragungen. Nur durch eine regelmäßige Selbsthinterfragung können eventuelle Änderungen am Markt antizipiert werden und so dem Markenmanagement ermöglichen auf tatsächliche Veränderungen im Kundenverhalten zu reagieren. Alle Prozesse, die zur Überprüfung der internen und externen Markenansicht dienen zählen zum Aufgabenbereich des Markencontrolling.⁸³ Für die Kontrollfunktion der externen und internen Stärke eines Brands ist eine klare und unmissverständliche Definition der eigenen Brand Identity und des Brand Image erforderlich. Nur so ist es dem Markencontrolling möglich, zu kontrollieren, in welchem Umfang externe und interne Zielgruppen die Werte der Marke verstehen und annehmen und ob Abweichungen entstehen. Hierbei werden die aufeinander aufbauenden Bausteine Markenbindung, Authentizität und Vertrauen überprüft, um eventuelle Fehler in der Übermittlung von Markenidentität und -image zu erkennen. Eine der wichtigsten Aufgaben des Markencontrollings ist die interne Kontrollfunktion der markenidentitätsbasierten Werte. Wie nehmen die Mitarbeiter diese auf? Werden Sie vollständig verstanden und in einem ganzheitlichen Kontext gesehen? Die interne Kontrollfunktion ist höchst relevant, da sie viel über zukünftige Entwicklungen der Marke aussagen. Werden Kernpunkte der Identität nicht verstanden oder nicht gelebt, so wird die Marke früher oder später Schwierigkeiten in der Kommunikation nach außen bekommen. Die Authentizität und der darauf bauende Brand Trust der externen Zielgruppen können so nicht mehr als gegeben angesehen werden. Deshalb ist es wichtig, interne Abweichungen früh zu erkennen und durch entsprechende Schulungen die Mitarbeiter näher an die Werte heranführen oder aber die Markenidentität anpassen.⁸⁴

81 Burmann et al. (2017), S. 246 f.

82 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 121 f.

83 Definition: „Brand Controlling encompasses the supply of information to and consultation of all points involved with brand management, in conjunction with a higher coordinating role to support the brand specific planning, management and control processes within the company (Meffert et al. (2015), S. 341)

84 Burmann et al. (2017), S. 242

„Auch für das Markenmanagement gilt: Nur was man messen kann, kann man managen.“⁸⁵ Eine zu erkennende Verschiebung der Kundenpräferenz in den Online Channel in vielen Industrien erleichtert das Markencontrolling beträchtlich. Sämtliche online Touchpoints können mit Hilfe von Algorithmen und Systemen überprüft werden und liefern dem Markencontrolling die gewünschten Informationen über Kundenverhalten im Online Shop, Mailing oder Social Media. Dies ermöglicht den Trend der Customer Centricity und des One-to-One Marketings weiter zu verfolgen und die eigene Marke entsprechend zu positionieren und gemäß der Kundenpräferenz anzupassen. Der angestrebte Optimalfall ist die individuelle Kommunikation mit dem Kunden auf Grundlage von Interessensgebieten, Transaktionsdaten, soziodemographischen Daten und Vertriebsstrukturen. „Das Ziel ist eine proaktive, personalisierte Kundenansprache bzw. Kundendialog mit Feedbackschleifen.“⁸⁶

2.4 Wie Marken funktionieren - Neuronaler Hintergrund der Markenwirkung

Bielefeld (2012) untersuchte die neuronale Wirkung von Marken auf das Konsumentenverhalten. Demnach befinden sich alle Informationen und Assoziationen, die ein Individuum mit einer Marke verbindet im neuronalen Netz des Nervensystems. Dies ist der Fall, da zum Bezug auf eine Marke alle sensuellen Berührungspunkte in das individuelle Markenimage einbezogen werden. Hierzu gehören alle Berührungen, Gerüche, Emotionen oder Erinnerungen. Die Ansammlung aus persönlichen Erfahrungen mit einer Marke gepaart mit visuellen oder auditiven Merkmalen wie Logos, Designs oder Jingles ergeben so ein Gesamtbild der semantischen Assoziation seitens des Individuums. Dieses kann aktiv durch Brand Management Maßnahmen beeinflusst werden. Hier ist es essentiell, dass channelübergreifend, ein einheitliches Bild erzeugt wird, welches sich in den semantischen Assoziationen der externen Zielgruppe verankert.⁸⁷ Klassische positive Beispiele sind die lila Kuh des Schokoladenunternehmens Milka oder der Klang einer geöffneten Bierflasche der Flensburger Brauerei. Diese starken Assoziationen sind wichtig, da sich so ein klareres, wiedererkennbares Bild einer Marke im Gehirn manifestiert. „Starke Marken unterscheiden sich von schwächeren durch ein konsolidierteres assoziatives neuronales Netzwerk.“⁸⁸ Das Logo, die Farbgebung oder sonstige Alleinstellungsmerkmale der Produkte einer Marke sind der Auslöser einer Erinnerung an das Gesamtbild dieser Marke. Hierbei sind die erzeugten

⁸⁵ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 122

⁸⁶ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 122

⁸⁷ Bielefeld (2012), S. 47

⁸⁸ Burmann et al. (2017), S. 65

Emotionen, welche unterbewusst entstehen, der Hauptgrund für den Bezug zu einer speziellen Marke, die so zu einer Kaufentscheidung führen.⁸⁹ Der Wert der Wiedererkennung wird auch neuronal unterstützt. Insbesondere bei Alltagsartikeln entscheidet der Kunde oft nicht nach langer Überlegung, sondern lässt sich von seiner Intuition leiten. Das bedeutet, dass Produkte zum Beispiel im Supermarkt, oft innerhalb von Bruchteilen von Sekunden ohne tiefere Abwägung gewählt werden. Hierbei haben Markenartikel einen klaren Vorteil. Bekannte Marken werden ganzheitlich wahrgenommen und können nach Singer bereits aus Teilinformationen rekonstruiert werden.⁹⁰ So kann bereits die Ecke einer Verpackung oder die typische Farbkombination eines Brands ausreichen. Das bedeutet, dass bestimmte Verpackungsformen, Schriftarten oder Farben den Kunden bereits zum Kauf überzeugen, da sie die Erinnerung an eine bestimmte Marke wecken, auch wenn der Markenname gar nicht gelesen wurde. Hingegen lesen Kunden, nach Esch und Möll, im Falle von unbekannten Marken zu allererst den Markennamen, da keine Reproduktion von Erfahrungen mit der unbekannten Marke möglich ist.⁹¹ Die intuitive Entscheidung des Kunden ist daher ein Griff zu dem vermeintlichen bekannten Produkt der bereits vertrauten Marke. „Demnach werden die mit der Marke verbundenen Emotionen als Bestandteil der mit der Marke gemachten (Vor-) Erfahrungen sowie den für die Marke typischen Merkmalen (Gestalt, formale Eigenschaften etc.) im Gedächtnis abgespeichert. Immer, wenn das Gehirn das Objekt wahrnimmt, wird, vorbewusst, diese Emotion aufgerufen und als Gefühl aktiviert, dies ist als die an der Marke festgemachte Bedürfnisbefriedigung zu verstehen.“⁹² Diese Bedürfnisbefriedigung kann unterschiedlichster Natur sein. Ein Geschmackserlebnis bei Lebensmitteln dient als alltägliches Beispiel oder die Anschaffung teurer Markenkleidung oder eines neuen PKW einer bekannten Marke, welche in die Außendarstellung des Käufers eingehen und den Prestige Effekt fördern.

Das Image einer Marke entsteht also im Gehirn des Konsumenten durch die Kombination aus markenspezifischen Reizen und individuellen Erinnerungen des Konsumenten. Durch diese individuelle Ansicht eines jeden Konsumenten entspricht die externe Sicht nie zu einhundert Prozent dem durch das Brand Management vorgegebenen Bild. Die Markenidentität ist deshalb als dynamischer Prozess zu verstehen, da es die Aufgabe der

89 Burmann et al. (2017), S. 67

90 Singer (2002), S. 84 f.

91 Esch/Möll (2008), S. 36

92 Bielefeld (2012), S. 179 mit Bezug auf Roth (2003a), S. 170

Verantwortlichen ist, die Marke stets möglichst homogen zu ihrer Außenwirkung (Markenimage) weiter zu entwickeln. Nach Herbstritt sollte dem Kunden die Möglichkeit geboten werden Assoziationen mit einer Marke zu entwickeln, und darauf zu reagieren. Es ist nach Meinung der Autorin nicht von Vorteil, ein vorgefertigtes Konstrukt dem Kunden aufzuzwingen.⁹³ Erst wenn der Kunde bereits ein Vorwissen über die Marke hat, können Markenmanagement Maßnahmen getroffen werden, um das assoziative Netzwerk weiter auszubauen.⁹⁴ „Die Gefühle, die eine bestimmte Marke beim Konsumenten auslöst, bilden den Kern des Markenerlebnisses und sind als Differenzierungsfaktor der wichtigste Ausgangspunkt für die Entwicklung von identitätsbasierter Markenführung.“⁹⁵ Ein Beispiel, welches die Auswirkungen von Marken auf die Entscheidungsfindung und das Empfindungsvermögen darstellt, stellen die Coca Cola/Pepsi Blindverkostungstests aus dem Jahre 2004 dar.⁹⁶ Hierbei wurde von den amerikanischen Forschern McClure und Montague das Verhalten von Probanden auf die verschiedenen Marken untersucht. Waren bei der Blindverkostung noch keine Unterschiede zu erkennen, wählte eine Mehrheit der Probanden das „Coca Cola“ Produkt, bei dem Versuch mit Etikettierung. Daraus schlossen die Hirnforscher, dass Kunden tatsächlich bestimmte Marken bevorzugen, wenn sie diese sehen. Auch dann, wenn vorher geschmacklich kein Unterschied erkennbar war. Wichtig für den neuronalen Ansatz auf ökonomische Prozesse ist nach Burmann et al., dass stets ein persönlicher Faktor eines jeden Individuums zu berücksichtigen ist.⁹⁷ Die Befürchtung, dass sich mit dem neu entstandenen „Neuromarketing“⁹⁸ der Konsument aktiv leiten ließ, stellte sich als falsch heraus.⁹⁹ Auch Neurowissenschaften können nicht jeden Zusammenhang rational erklären und so gibt es keinen „Buy Button im Gehirn eines Konsumenten“, welchen es grundsätzlich, industrieübergreifend zu drücken gilt.¹⁰⁰ Aaker wies die öffentliche Angst vor einer Übernahme durch Neuromarketingmaßnahmen zurück: „Kunden als „rational handelnde Wesen“ zu betrachten ist bequem, aber meistens falsch.“¹⁰¹

93 Herbstritt (2015), S. 19

94 Burmann et al. (2017), S. 67

95 Burmann et al. (2017), S. 68/69

96 McClure/Montague (2004)

97 Burmann et al. (2017), S. 70 mit Bezug auf Bielefeld (2012)

98 Definition Neuromarketing: Neuromarketing ist ein Marketing-Bereich, der Erkenntnisse der Hirnforschung und Psychologie für die Optimierung von Werbung nutzt. Neuromarketing-Experten untersuchen mit verschiedenen Methoden, welche Prozesse im Gehirn des Konsumenten Kaufentscheidungen beeinflussen. Dieses Wissen machen das Marketing für Unternehmen nutzbar. (<https://www.textbroker.de/neuromarketing>, 15.04.2019)

99 Häusel (2007), S. 7 f.

100 Burmann et al. (2017), S. 70

101 Aaker et al. (2015), S. 51

2.5 Corporate Brand im identitätsbasierten Markenmanagement

Wie bereits in Kapitel 2.1 erläutert, wurden mit der Zeit verschiedene Herangehensweise an das Thema „Marke“ entwickelt. Hierbei entstanden unterschiedliche Einsichten über das Wirken, den Wert und das Verhalten von Marken. Nach Keller (1993, 2013) reagieren Kunden positiver auf ein Produkt, wenn Sie die Marke dahinter kennen. Der Wiedererkennungswert der Marke kann demnach zu positiven Assoziationen und demnach einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit führen.¹⁰² Diese, durch die Marke oder Markenattribute ausgelöste, Aufmerksamkeit des Kunden heißt Brand Awareness. Sie besteht nach Keller aus zwei Faktoren: Der Markenerkennung (Brand recognition) und dem Erinnerungswert (Brand recall). Keller legt den Fokus auf die externe Betrachtung (outside-in Perspektive) von Marken. Dazu gehören wichtige Zielgruppen, wie Kunden, welche Marke von außen betrachten.

Aaker (1996, 2010) verfolgt einen ähnlichen Ansatz, nachdem die Identität einer Marke eine „einzigartige Ansammlung von Marken Assoziationen, welche die Marke hervorruft“ ist. Die Brand Identity stellt eine Basis dar, auf der die Werte der Marke auf die Wahrnehmung der externen Betrachter trifft. Aakers Herangehensweise betrachtet jedoch das Thema lediglich aus der „inside-out“ Perspektive also von Unternehmens- oder Markenträgerseite. In der Erklärung von Aaker wird die externe Ansicht nicht weiter erklärt und das Aufeinandertreffen von interner und externer Ansicht vernachlässigt.

Kapferer (1992, 2012) führt diese Gedanken weiter aus und unterteilt die Marke bereits in Brand Identity und Brand Image. Die Brand Identity „repräsentiert die Seite des Anbieters und spezifiziert den Brand, seine Ziele und die Selbstdarstellung.“¹⁰³ Das Brand Image besteht hierbei aus der Ansicht von unternehmensexternen Parteien auf die Marke. Kapferer zieht die Schlussfolgerung, dass im ersten Schritt die Brand Identity durch die Markenträger vorgegeben und vorgelebt wird und das Brand Image die daraus resultierende externe Ansicht repräsentiert: „Bevor wir ein Image (unserer Marke) an die Öffentlichkeit geben, müssen wir genau wissen was wir darstellen möchten.“¹⁰⁴ Kapferer unterscheidet die Identität einer Marke nach unterschiedlichen Faktoren. Der wichtigste Faktor in der Brandbildung ist seiner Meinung nach die „Culture“ (gelebte Unternehmenskultur). Hierzu zählen die Ideologie und Sichtweise des Unternehmens. Ein weiterer Faktor ist die

¹⁰² Burmann et al. (2017), S. 29

¹⁰³ Kapferer (2012), S. 151

¹⁰⁴ Kapferer (2012) S. 151

Darstellung, insbesondere wenn hierdurch eine spezifische Kundengruppe angesprochen werden soll. Der geschaffene Mehrwert beziehungsweise die Werte, die durch das Image der Marke übertragen werden können hier zum Ausdruck gebracht werden. Hierzu zählen Statussymbole, bei deren Kauf der Kunde die Identität eines elitären Kreises in die eigene Identität und Darstellung (self-image) aufnimmt. Mit der Darstellung, dass eine vorgegebene Brand Identity ein daraus resultierendes Brand Image kreiert folgt Kapferer der „inside-out“ Methode. Die Synergien zwischen „outside-in“ und „inside-out“ werden zwar nicht näher erläutert, jedoch gibt Kapferer in seinem Brand Identity Prisma eine Übersicht über interne und externe Faktoren sowie deren Zusammentreffen in der realen Welt. Bielefeld unterstützt den Ansatz der „zwei Seiten einer Medaille“ von Markenidentität und Markenimage. Der Autor spricht von einer inside-out Perspektive, dem Selbstbild der Marke, welches die Markenidentität darstellt. Die outside-in Perspektive ist das Fremdbild der externen Betrachter, das als „neuronales Vorstellungsbild aktivierte, assoziative Markennetz“ dient.¹⁰⁵ Nach Bielefeld ist die Markenidentität „das Selbstbild der Marke“.¹⁰⁶ Sie wird aufgrund interner und externer Analysen festgelegt. Das Markenimage hingegen ist „das Fremdbild der Marke“.¹⁰⁷ „Das Markenimage ergibt sich aus der Verarbeitung aller markenbezogenen Informationen bei der externen Zielgruppe“.¹⁰⁸ „Eine vom Kunden wahrgenommene Marke ist eigentlich nicht mehr als ein Abziehbild der im Innenverhältnis gelebten Verhältnisse.“¹⁰⁹

Burmann et al. entwickelte auf Grundlage der zwei Seiten einer Marke (Brand Identity und Brand Image) das Prinzip des identitätsbasierten Markenmanagements. Burmann und Meffert verstehen das identitätsbasierte Markenmanagement als ganzheitliche Lösung für die Ausrichtungsfrage ob eine Markenführung angebots- oder nachfrageorientiert ausgerichtet werden sollte.¹¹⁰ Da nach Roj keiner der beiden ursprünglichen Ansätze alleine einen branchenübergreifend empirischen Vorteil bietet, ist eine ganzheitliche Betrachtung sinnvoll. „Die Markenidentität ist als durch das Markenmanagement aktiv gestaltbares Führungskonzept zu interpretieren, wohingegen das Markenimage als die Wahrnehmung und Wirkung der Markenidentität in den Köpfen der externen Stakeholder verstanden wird.“¹¹¹ Entsprechend definiert Burmann et al. den Begriff Marke neu: „Auf Grundlage des

¹⁰⁵ Bielefeld (2012), S. 138

¹⁰⁶ Bielefeld (2012), S. 10

¹⁰⁷ Bielefeld (2012), S. 11

¹⁰⁸ Burmann/Stolle (2007), S. 7

¹⁰⁹ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 3

¹¹⁰ Burmann/Meffert (2005), S. 39

¹¹¹ Roj (2013), S. 54

ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenmanagements kann der Terminus „Marke“ als ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (...), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselbe Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppe nachhaltig differenziert.“¹¹² Es herrscht zudem in den literarischen Untersuchungen zum Thema Markenidentität der gemeinsame Konsens, dass im identitätsbasierten Markenmanagement Kongruenz zwischen Markenidentität und Markenimage herrschen beziehungsweise angestrebt werden sollte.¹¹³ Nach Roj eignet sich für eine konstante Überprüfung die Gap Analyse, um Abweichungen zu erkennen und zu beseitigen ähnlich wie bei einem SOLL-IST Vergleich¹¹⁴ Kugler und Janda-Eble schließen sich diesem Ansatz an: „Eine Marke kann nur jemand werden, der die wesentlichen Aussagen und Versprechen im Innenverhältnis lebt und im Außenverhältnis gut kommuniziert. Es handelt sich um zwei Seiten einer Medaille, die zusammenpassen müssen, um authentisch zu sein.“¹¹⁵ Anstelle der reinen Berücksichtigung einer externen Zielgruppe müssen beim Ansatz des identitätsbezogenen Markenverständnisses zudem auch die Interessen unterschiedlichster Stakeholder wie Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten oder lokalen Gemeinden berücksichtigt werden.¹¹⁶ Es handelt sich um ein ganzheitliches Konzept, welches eine Marke als dynamischen Prozess mit vielen verschiedenen Einflussfaktoren und Teilhabern betrachtet. „Das Markenmanagement ist als zentraler Kern der Unternehmensstrategie zu begreifen.“¹¹⁷

2.5.1 Die Identität einer Marke

„Das Herzstück des strategischen Markenmanagements bildet die Bestimmung der Markenidentität.“¹¹⁸ Bevor der Standpunkt einer Marke definiert werden kann, muss sich ein Unternehmen im Klaren darüber sein, wofür die Marke stehen soll. Hierbei ist es relevant, woher die Marke stammt (**Herkunft**), welche Ziele Sie verfolgt (**Vision**) und durch welche Qualitäten (**Kernkompetenzen**) sie überzeugen kann. Die Identität einer Marke fundiert wie

¹¹² Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 3

¹¹³ u.a. Roj (2013), S. 54; Burmann/Meffert (2005), S. 65; Esch, (2010), S. 92

¹¹⁴ Roj (2013), S. 55 Ein Unternehmen muss demnach Ziele (SOLL) stets klar definieren um eine Überprüfung mit den tatsächlichen Werten und der Wirkung einer Marke (IST) zu ermöglichen. Eine solche, stetige Überprüfung ist im dynamischen Verständnis von Marken unabdingbar.

¹¹⁵ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 9

¹¹⁶ Weinrich (2014), S. 102

¹¹⁷ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 5

¹¹⁸ Roj (2013), S. 56

die eines Individuums auf den **Werten**, welche Sie repräsentiert und der Art wie die Marke und seine Träger es schaffen diese Werte zu kommunizieren (**Persönlichkeit**).

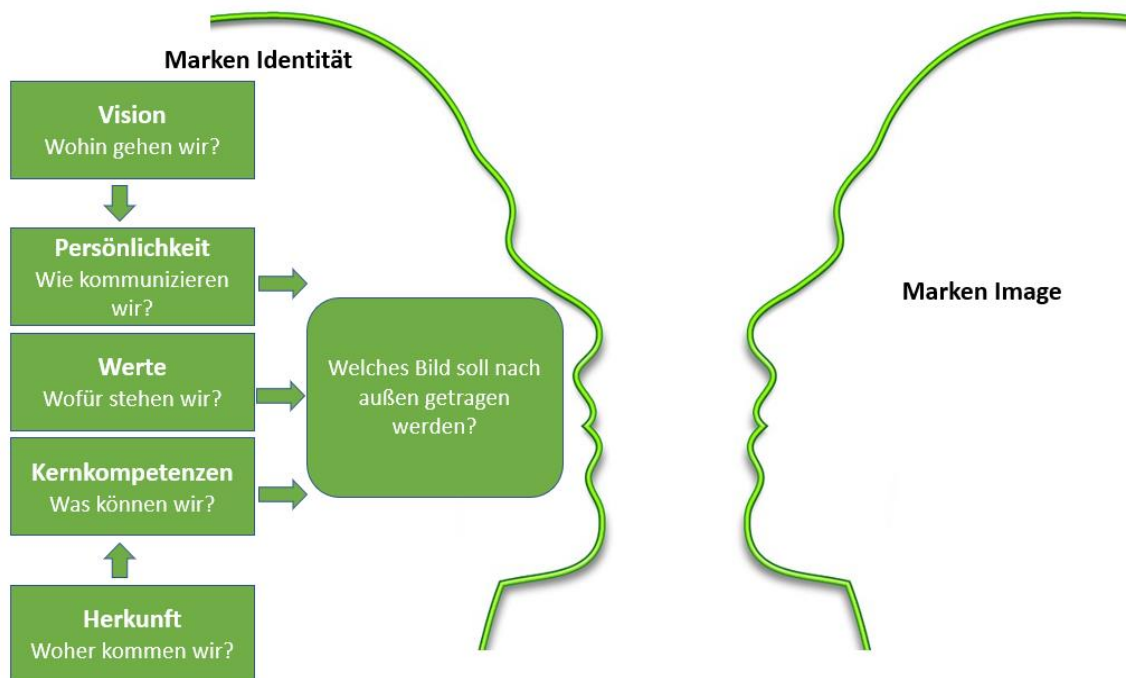


Abbildung 4: Entstehung der Markenidentität (basierend auf Burmann et al. (2017), S. 44)

Eine wichtige Richtlinie zur Bestimmung der Identität bietet die Herkunft einer Marke. „Die Brand Herkunft dient als Basis der Brand Identity.“¹¹⁹ Sie ist wichtig als Referenz, zur Selbstreflexion sowie der Bewertung der Entwicklung einer Marke. Die Herkunft kann ebenso als Grundstein für zukünftige Entscheidungen gesehen werden. Sie kann durch das Brand Management definiert und somit beeinflusst werden. Im Gegensatz zur Historie der Marke zählen zur Herkunft nur ausgewählte Ereignisse. Somit kann sie als Mittel eingesetzt werden, um eine Verbundenheit mit der Marke hervorzurufen. Wichtige Punkte stellen nach Becker (2012) dabei die geographische Herkunft, die Unternehmensherkunft und die Herkunft der Industrie, in welcher sich das Unternehmen befindet, dar. „Zur Herkunft einer Marke gehören ferner die kulturelle, regionale oder nationale Identität und die damit jeweils verknüpften Assoziationen.“¹²⁰

„Die Vision der Marke bestimmt die langfristige Entwicklung des Brands.“¹²¹ Diese bezieht sich in der Regel auf eine Zeitspanne von fünf bis zehn Jahren. Für Bielefeld ist die

119 Burmann et al. (2017), S. 44

120 Bielefeld (2012), S. 12

121 Burmann et al. (2017), S. 48

Markenvision der „wichtigste Bestandteil der Markenidentität“.¹²² Sie ist der „unternehmensinterne Sinn der Marke“.¹²³ Hierbei wird eine Ideologie verfolgt, die „allen Mitarbeitern ein gemeinsames Kredo vorlebt, welches eine Identifikation ermöglicht.“¹²⁴ Die Umsetzung wird auch als Markenfokus¹²⁵ bezeichnet. „Die Markenvision übernimmt eine ideelle, konzeptionelle, Koordinationsfunktion; sie ist folglich eng mit der Markenkompetenz und den Markenwerten¹²⁶ sowie mit der Marktpositionierung verbunden“.¹²⁷ Die Vision der Marke ist allen kurzfristigen Zielen übergeordnet und gilt so als Leitfaden für die Brand Entwicklung. Nach Kapferer (1992) werden hierdurch insbesondere die interne Motivation und Identifikation gestärkt. Herkunft und Vision bilden das Grundgerüst der Brand Identity. Ein Zusammenspiel aus Markenpersönlichkeit und gelebten Werten¹²⁸ sollen derweil den non-funktionalen Nutzen der Marke und der Produkte übermitteln. Diese können jedoch nur glaubhaft nach außen getragen werden, wenn sie tatsächlich ganzheitlich gelebt und kommuniziert werden. Entsprechend wichtig ist hierbei die Authentizität da die Glaubwürdigkeit einer Marke ein entscheidender Faktor in der Kaufentscheidung darstellt.¹²⁹ Im Optimalfall spiegelt das externe Markenimage, wie in Abbildung 4, die Brand Identity wider.

Das Ziel eines Markenvorteils ist nach Burmann et al. nur über eine stetige Entwicklung der Kernkompetenzen zu erreichen.¹³⁰ „Aus Sicht des identitätsbezogenen Brand Managements kann der ökonomische Wert von Kernkompetenzen daran gemessen werden, inwieweit der Kunde bereit ist, für den Kundennutzen zu zahlen.“¹³¹ Eines der Hauptmanagementziele im identitätsbasierten Markenmanagement ist es deshalb, die verfügbaren Ressourcen „derart miteinander zu kombinieren, dass daraus ein der Konkurrenz ebenbürtiger oder sogar überlegener Kundennutzen entsteht.“¹³² Die relevanten Kompetenzen können hierbei in drei

122 Bielefeld (2012), S. 15

123 Bielefeld (2012), S. 15

124 Burmann et al. (2017), S. 48

125 „Der Markenfokus beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, die richtige Strategie zur Umsetzung der (Marken-) Vision auszuwählen und dann systematisch umzusetzen sowie bei wesentlichen Veränderungen darauf zu reagieren.“ Kugler/Janda-Eble (2018), S. 68

126 Cloosterman und Hoeckstra beziehen sich auf weitere Marketingexperten und definieren den Markenwert als „die Gesamtheit der Treiber, die Kunden und Zielgruppen anziehen, indem sie sich von anderen Marken abheben“ Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 20

127 Bielefeld (2012), S. 15

128 Bielefeld definiert diese gelebten Markenwerte als klare visuelle oder verbale Aussagen, welche die „emotionalen Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck bringen“ Bielefeld (2012), S. 16

129 Bielefeld (2012), S. 16

130 Burmann et al. (2017), S. 45 f.

131 Burmann et al. (2017), S. 49

132 Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 41

Kategorien eingeteilt werden. Die Analyse des Marktes zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse, sowie der Motivation der Mitarbeiter, fällt nach Blinda (2007) unter die Kategorie „Verfeinerung“. Die weiteren Kompetenzen lauten „Marktversorgung“ und „Metakompetenzen“. Die Kernaufgabe der Marktversorgung besteht in der Differenzierung der Produkte, um so eine Abgrenzung des eigenen Brands von der Konkurrenz zu ermöglichen. Zu den Metakompetenzen des identitätsbezogenen Brand Managements gehören die Kundenbindung und Neukundengewinnung. Nach Blinda (2007) steht hierbei die Kundenbindung im Vordergrund, da diese mehr zum Erfolg beiträgt. Nach Burmann et al. ist „jeder Vorteil in Kompetenzen und Kernkompetenzen eines Brands auf einen Wissensvorteil zurückzuführen und somit stets zeitlich begrenzt.“¹³³ Damit unterstreicht Burmann das Verständnis von Marken als dynamische und sich verändernde Prozesse aus Sicht des identitätsbasierten Markenmanagements. Eine stetige Entwicklung und Investition ist nach dem identitätsbasierten Brand Management nötig, um diesen Vorteil konstant zu erhalten. Wie essentiell die Rolle der Marke in Bezug auf Kernkompetenzen ist zeigt die empirische Erhebung von Esch, die besagt, dass Kunden bei einer ihnen bekannten Marke von einer circa zehn Prozent höheren Kompetenzvermutung des Markenunternehmens ausgehen.¹³⁴ Externe Zielgruppen sehen somit Mitarbeiter, Dienstleistungen und Unternehmen als deutlich kompetenter an, wenn Ihnen die übergeordnete Marke bekannt ist.

„Die Werte, welche eine Marke repräsentiert stellt dar, worin sie und alle Repräsentanten der Marke übereinstimmen.“¹³⁵ Sie „repräsentieren die fundamentalen Überzeugungen der Führungskräfte und Mitarbeiter des Brands.“¹³⁶ In erster Linie wird der Brand als solches aus identitätsbasierter Markensicht wie eine Person gesehen, mit einer eigenen Identität. Diese Identität hat den Zweck den nicht-funktionalen Nutzen der Marke zu vermitteln. Hierbei beschränken sich viele Unternehmen auf Leitsprüche und Mottos. Bekannte Beispiele sind Versprechen von hoher Qualität, Nachhaltigkeit und bestmöglicher Kundenbetreuung. Dies reicht nach der identitätsbezogenen Markenführung nach Burmann et al. (2017) jedoch nicht aus, da hierbei keine Differenzierung oder Verstärkung des Brands erreicht wird. Vielmehr muss nach Schallehn (2012) das ganzheitliche Denken als Ziel ausgegeben werden, um die Authentizität der Marke zu stärken.¹³⁷ Nur wenn die

133 Burmann et al. (2017), S. 50 mit Bezug auf Blinda (2007)

134 Esch (2005) S.10 f.

135 Burmann et al. (2017), S. 44

136 Burmann et al. (2017), S. 51

137 Schallehn (2012)

gemeinsamen Werte von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt werden, werden sie zum elementaren Bestandteil der Markenidentität und können so den Brand emotionalisieren und damit einen produktunabhängigen Mehrwert schaffen. So entsteht, ähnlich wie bei einem Individuum, als Teil der Identität eine Markenpersönlichkeit.¹³⁸

„Die Markenpersönlichkeit definiert den verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil der Marke.“¹³⁹ Azoulay und Kapferer definieren die Markenpersönlichkeit wie folgt: „Die Ansammlung der menschlichen Persönlichkeitsmerkmale, die ebenso auf Marken anwendbar sind.“¹⁴⁰ Hierzu gehören Denkprozesse und das Verhalten nach außen und innen. Dass Marken eine Persönlichkeit haben, stützt sich auf den Gedanken, dass Menschen dazu neigen, Gegenstände oder Institutionen zu anthropomorphisieren.¹⁴¹ Unter dieser Annahme können einer Marke ebenfalls menschliche Charakteristika zu gesprochen werden, wie in einigen wissenschaftlichen Arbeiten angenommen.¹⁴² Bei der Gestaltung einer Markenidentität liegt der Fokus darauf „welche menschlichen Züge interne und externe Gruppen mit dem Brand assoziieren sollen.“¹⁴³ Nach Schade (2012) zeigen sich diese Züge, „durch den verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil eines Brands.“¹⁴⁴ Eine allgemeine Messbarkeit und industrieübergreifender Standard ist nach verschiedenen Studien (unter Anderem Aaker 2001, Ferrandi 2000, Plummer 1984, Wells 1957) nicht möglich, da die Persönlichkeitsbewertung einer Marke dabei von zwangsläufig unterschiedlichen Faktoren wie Land, Industrie, Zielgruppe und Produktkategorie abhängig ist.¹⁴⁵

138 Burmann et al. (2017), S. 51

139 Burmann et al. (2017), S. 44

140 Azoulay/Kapferer (2003) S. 151

141 Gilmore (1919) Theory of Animism

142 Burmann et al. (2017) S. 53 mit Bezug auf Aaker (1997); Fournier (1998); Huber et al. (2001); Hermann et al. (2005)

143 Burmann et al. (2017), S. 53

144 Schade (2012)

145 Burmann et al. (2017), S. 53

2.5.2 Transformation der Brand Identity in das Brand Image

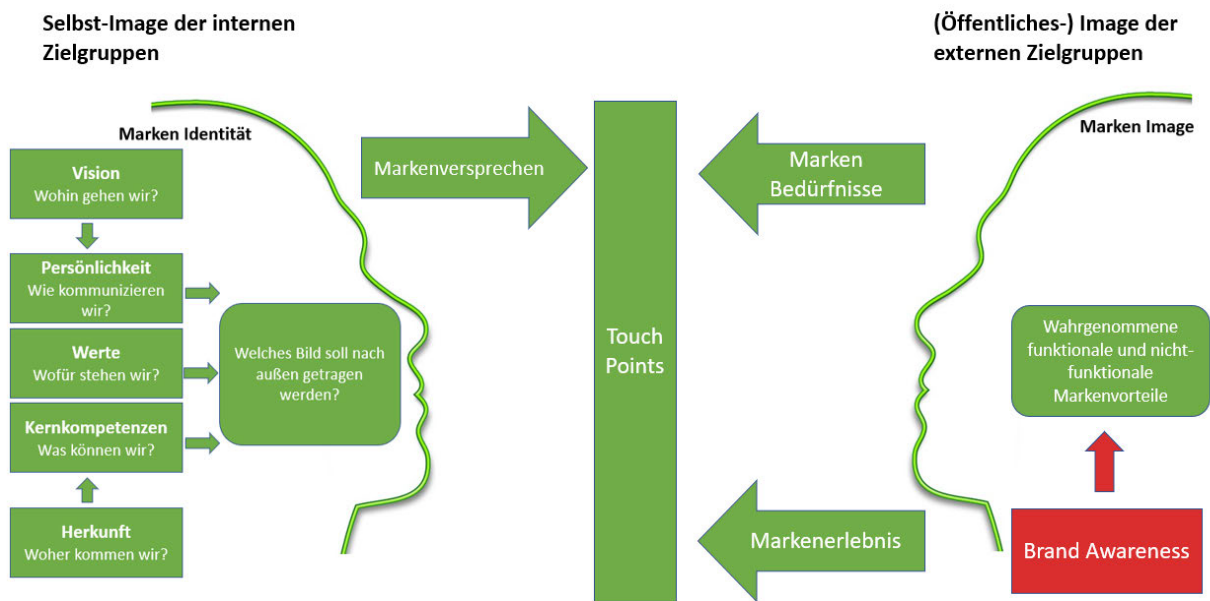


Abbildung 5: Transformation von Brand Identity zu Brand Image (basierend auf Burmann et al. (2017), S. 110)

Der Grundstein des Brand Image ist nach Keller die Brand Awareness (siehe Abbildung 5).¹⁴⁶ Nur wenn eine Marke einen Wiedererkennungswert besitzt und einer bestimmten Produktkategorie zugeordnet werden kann ist das Entstehen eines wiedererkennbaren Brandimage möglich.¹⁴⁷ Ist dies gegeben, gibt es nach Burmann et al. zwei Vorteilskategorien, durch die sich Brands von der Masse abheben können. Funktionale Vorteile sind Vorteile in Technik, Service oder speziellen Kernkompetenzen. Da sich der Produktlebenszyklus stets verkürzt¹⁴⁸, ist es nahezu unmöglich eine Differenzierung des Brand Image rein auf Grundlage von funktionalen Vorteilen zu erreichen.¹⁴⁹ Nicht-funktionale Vorteile werden über die Markenpersönlichkeit und Identität einer Marke kommuniziert. Die nicht-funktionalen Vorteile sind der Kern einer Marke und haben meist Auswirkungen auf sozialer Ebene des Konsumenten. Nach Stolle werden diese sozialen Vorteile einer Marke durch ein Individuum genutzt, um eine Gruppenzugehörigkeit zu erreichen oder eine Selbstentfaltung mit Hilfe der Markenpersönlichkeit auszudrücken.¹⁵⁰ Diese Assoziationen sind abhängig von der äußeren Wahrnehmung, dem Image, einer Marke. „Im Gegensatz zur Marken Identität kann ein Marken Image nicht direkt durch Brand

¹⁴⁶ Keller (2013)

¹⁴⁷ Aaker (1991)

¹⁴⁸ Ein klassisches Beispiel hierfür ist, dass Konsumenten ihr Mobiltelefon bereits nach wenigen Monaten wechseln. Allgemein sinkt die Nutzungsdauer von Alltagsgegenständen nach Burmann et al..

¹⁴⁹ Burmann (2017), S. 58

¹⁵⁰ Stolle (2013)

Management beeinflusst werden.“¹⁵¹ Deshalb sind Unternehmen darauf angewiesen, über ihre Marke oder Leitsprüche (Werte), ihre Markenpersönlichkeit nach außen zu tragen. Da ein Markenversprechen nach Burmann zu viel Interpretationsspielraum bietet, nutzen Marken im identitätsbasierten Markenmanagement zusätzlich bestimmte Symbole oder kurze Leitsätze, welche das Versprechen und die gelebten Werte symbolisieren und nach außen tragen. „Markensymbole sind sensorische Zeichen, die sich auf eine Marke beziehen um eine Identifikation zu ermöglichen und Informationen über diese Marke zu kommunizieren.“¹⁵² Im identitätsbasierten Brandmanagement wird unterschieden zwischen Primärsymbolen wie Logos (Apfel von Apple etc.) und Sekundärsymbolen wie Farben (rot bei Coca Cola), Slogans (Nike mit „Just do it“) oder fiktionalen Werbecharakteren wie beispielsweise dem Bausparfuchs der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Zusätzlich werden im identitätsbasierten Ansatz sämtliche Werte und non-funktionalen Vorteile durch Mitarbeiter im Umgang mit externen Zielgruppen kommuniziert. So entsteht das Image aus visuellen (bildlichen und schriftlichen), verbalen (Kommunikationsformen und Umgangston) aber auch sensorischen (fühlen, riechen, schmecken etc.) Komponenten.

Die externe Stärke eines Brands wird danach bemessen, inwiefern er in der Lage ist, das Kaufverhalten der externen Zielgruppe zu beeinflussen. Zentrale, messbare Ziele des identitätsbasierten Brand Management sind die Kauf- und Empfehlungsintention, die Kundenzufriedenheit, die Markenloyalität, der Wiedererkennungswert der Marke und die Markenbindung (Brand Attachment). Da viele der aufgeführten Ziele aus der Markenbindung resultieren, stellt sie das psychologische Hauptziel des externen Markenmanagements dar. Park et al. zeigte in einer Studie, dass eine Vielzahl von Verhaltensnormen wie Kaufverhalten, Wiederkauf einer bestimmten Marke so wie die Bereitschaft einen höheren Preis für diese Markenloyalität zu bezahlen aus der Markenbindung entsteht. Die Autoren definieren Brand Attachment wie folgt: „Die Stärke der Bindung, die die Marke mit dem Selbst verbindet. Zwei kritische Gesichtspunkte spiegeln die konzeptionellen Eigenschaften der Markenbindung wider: Die „Brand-Self connection“ und die Markenbekanntheit.“¹⁵³ Beide Faktoren müssen für eine starke Markenbindung ausreichend ausgeprägt sein. Die Brand-Self connection reproduziert Attribute oder Charakteristika einer Marke auf ein Individuum und deren Identität. Klassische Beispiele sind Markenklamotten von Sportartikelherstellern, die zum einen den

151 Burmann (2017), S. 59

152 Müller (2012)

153 Park et al. (2010), S. 2

Prestige Effekt erfüllen und zum anderen den sportlichen Anreiz des Individuums ausdrücken. Dies kann jedoch nur gegeben sein, wenn auch eine starke Markenbekanntheit vorliegt, da nur bereits bekannte Werte die Identität der Marke ausmachen.¹⁵⁴

2.5.2.1 Markenwerte, Vertrauen und Authentizität

Interne Faktoren kreieren die Identität des Brands und kommunizieren diese über Touchpoints nach außen. Dort treffen sie auf die externe Ansicht der Marke. Im Optimalfall kommt es hierbei zu einer Übereinstimmung. Der Brand wird als das gesehen, was er ist oder sein soll. „Eins der vorrangigen Ziele der identitätsorientierten Markenführung besteht darin, die Identität und das Image der Marke, die in einem wechselseitigen Austauschprozess stehen, soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen und so die Voraussetzung für den Aufbau einer starken Marke zu schaffen.“¹⁵⁵ Die Markenidentität kommuniziert im Idealfall neben den Unternehmenswerten auch den Mehrwert der Marke. Dieser Vorteil äußert sich durch das Markenversprechen (Brand Promise). Dieses sollte nach Burmann et al. im Optimalfall mit den Bedürfnissen (Brand Needs) der segmentierten Kunden übereinstimmen. Übermittelt werden Werte, Markenidentität, Markenpersönlichkeit und Markenversprechen hauptsächlich über das Markenverhalten (Brand Behaviour). Dieses umfasst die Verhaltensnormen, das Auftreten und die gesamte Außendarstellung des Unternehmens und seiner Markenträger. Hierzu gehört das Verhalten und der Umgang des Customer Service genauso wie traditionelle Werbung oder Slogans. Das Verhalten muss die gelebten Werte des Unternehmens widerspiegeln und bestimmt das Brand Erlebnis der externen Betrachter und Kunden.

Wie auch gegenüber Menschen ist das Vertrauen gegenüber einem Brand essentiell um eine Beziehung aufzubauen. „Das Vertrauen der Kunden in eine Marke hat ebenso eine direkte Korrelation zum Wert dieser Marke.“¹⁵⁶ Esch versteht Markenvertrauen als den Grad, in dem sich ein Konsument auf eine spezielle Marke verlassen kann.¹⁵⁷ Ist dieses nicht gegeben, entstehen Unterschiede zwischen Markenidentität und externer Wahrnehmung. Verliert ein Brand an Vertrauen so schwächt dies den Stand in der Gesellschaft, mindert den Gewinn und kann bis zur Insolvenz führen.¹⁵⁸ Wenn Konsumenten ihr Vertrauen in eine Marke

154 Burmann et al. (2017), S. 103

155 Weinrich (2014), S. 103/104 mit Bezug auf Hädrich/Tomczak/Kätzke (2003), S. 30

156 Burmann et al. (2017), S. 71

157 Esch (2003), S. 75

158 Burmann et al. (2017), S. 71

stecken so kann dieses Vertrauen als Schutzschild gegen potentiellen Schaden in der Zukunft fungieren.¹⁵⁹ Hegner definiert Brand Trust als die „Möglichkeiten und die Bereitschaft das Markenversprechen zu erfüllen.“¹⁶⁰ Vertrauen wird über die Zeit aufgebaut, wenn ein Unternehmen seine Versprechen einhält. Nach Meffert und Burmann ist eine klar erkennbare Kontinuität der Brand Identity ein weiterer Faktor, welcher Vertrauen schafft.¹⁶¹ Für Hegner steht das Markenvertrauen auf vier Säulen.¹⁶² Eine Marke muss sich durch klare **Kompetenzen** auszeichnen und von der Konkurrenz abheben. Dies kann durch gute Marktkennntnis und Produkt Qualität erreicht werden. Durch Sicherheit und Kontinuität muss eine gewisse **Planbarkeit** gegeben sein und Ehrlichkeit und Fairness führen zu einer mit der Marke assoziierten **Integrität**. Durch eine auf den Kunden ausgerichtete Unternehmensführung wird so schlussendlich ein **Firmenwert** erzielt. In allen aufgeführten Punkten ist die Transparenz im Umgang mit Informationen essentiell. „Das Fundament um Vertrauen in einen Brand zu schaffen ist die beständige Erfüllung des Markenversprechens an jeglichen Touchpoints.“¹⁶³ Im identitätsbezogenen Brand Management ist eine starke und ehrliche Brand Identity unabdingbar, da nur diese die Werte und Versprechen einer Marke richtig transportieren. Mit Hilfe einer solche Identität kann ein starkes, externes Brand Image entstehen, welches wiederum Vertrauen bei externen Zielgruppen schafft.¹⁶⁴

Nur wenn Markenversprechen und Markenverhalten übereinstimmen entsteht eine Markenauthentizität. „Wenn die Marke (...) nicht authentisch ist oder einfach die Unwahrheit sagt, dann spürt das der sensible Erdbebenmesser namens Kunde.“¹⁶⁵ Dies schadet dem Brand da die Marke an Glaubwürdigkeit verliert. Der wirtschaftliche Wert einer Marke entsteht durch die Werte, für die sie nach außen und innen entsteht. „Nur wenn Marken authentisch sind, entsteht echter Wert.“¹⁶⁶ Als Hauptproblem bei fehlerhafter Vertrauensbildung sehen Burmann et al. die fehlende Authentizität einer Marke an. „Markenauthentizität ist ein entscheidender Faktor bevor Vertrauen entsteht.“¹⁶⁷ Schallehn definiert Markenauthentizität danach, in welchem Umfang das Verhalten des Brands mit der angestrebten Brand Identity übereinstimmt.¹⁶⁸ Für Brown und Schallehn erhält die

159 Edelman (2011) Trust Barometer

160 Hegner (2012)

161 Meffert/Burmann (1996), S. 72

162 Hegner (2012), S. 117

163 Burmann et al. (2017), S. 75

164 Burmann et al. (2017), S. 76

165 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 3

166 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 1

167 Burmann et al. (2017), S. 77

168 Schallehn (2012)

Authentizität einen stetig steigenden Wert auf Konsumentenseite.¹⁶⁹ Ein Unternehmen kann nach Burmann auf Veränderungen der jeweiligen Industrie reagieren, indem es der Konkurrenz folgt oder aber dem ursprünglichen Leitbild, der Markenidentität folgt. Ist letzteres der Fall so bleibt sich die Marke selbst treu. „Eine solche Marke kann als hochgradig authentisch bezeichnet werden.“¹⁷⁰ Die Ansicht eines Kunden ist hierbei stets subjektiv und abhängig von persönlichen Erlebnissen und Erfahrungen mit der Marke. Dementsprechend ist die Bewertung abhängig von externen Indikatoren. Schallehn führte hierzu eine empirische Studie durch und entwickelte das „Markenauthentizitätsmodell“.¹⁷¹ Demnach resultiert Markenvertrauen aus einer starken Authentizität. Diese Authentizität setzt sich aus drei Faktoren zusammen: Konsistenz, Kontinuität und Individualität.¹⁷² Neben der Einhaltung der Markenversprechen (=Konsistenz) und kontinuierlicher Verbesserung (=Kontinuität) kommt auch der Individualität eine wichtige Rolle zu. Nur hierdurch kann eine Differenzierung entstehen, welche für die Authentizität essentiell ist. „(Individualität) ist die wahrgenommene Übereinstimmung des Markenversprechens mit diesen Eigenschaften, die die Marke einzigartig und unverwechselbar im Vergleich zu ihren Mitbewerbern macht.“¹⁷³ Hierbei kommt es zum zentralen Aufeinandertreffen von Markenidentität und Markenimage. Die Identität einer Marke und alle damit verbundenen Werte sind nur so stark wie das Image, welches Sie extern erzeugen.

2.5.2.2 Personalmanagement

Das Personalmanagement nimmt eine elementare Rolle ein, da die Werte einer Marke hauptsächlich über die Träger (Mitarbeiter) dieser übermittelt werden. „Identitätsbasierte Markenführung betrifft, in erster Linie, das Management der Mitarbeiter und nicht die werbliche Dekoration von Fassaden.“¹⁷⁴ Hierbei betonen Burmann et al. die hohe Bedeutung von einheitlichem Denken und einheitlichen Werten, welche eine Marke vermitteln muss. „Deshalb ist es wichtig, dass die Führung eines Unternehmens sicherstellt, dass ihre Marke nicht nur über ein attraktives Markenversprechen verfügt, sondern dass die Mitarbeitenden dieses Versprechen genau kennen und fähig sind, es bei den Kunden, Partnern und allen

169 Brown (2003) und Schallehn (2012)

170 Burmann et al. (2017), S. 77

171 Schallehn (2012)

172 Schallehn (2012), S. 168

173 Schallehn (2012), S. 83

174 Burmann et al. (2017), S. 51

relevanten Zielgruppen adäquat umzusetzen.“¹⁷⁵ Eine Markenidentität wird hauptsächlich durch seine Mitarbeiter geprägt und gelebt. „Eine Reihe von Studien zur Markenbekanntheit existieren in der Konsumforschung. Hingegen wurde bis auf wenige Ausnahmen die Auswirkung auf Mitarbeiter im Rahmen des internalen Branding Kontext ignoriert.“¹⁷⁶ Für Burmann/Zeplin ist das interne Verständnis ein wichtiger Indikator für die Markenbekanntheit. Die Relevanz einer Markenidentität steigert sich, wenn Sie intern verstanden wird. Das tiefere Verständnis einer Marke ist eine Grundvoraussetzung für die Bereitschaft eines Individuums (Mitarbeiters) das Markenversprechen zu verinnerlichen und gleichzeitig nach außen zu tragen. Sei es intern oder gegenüber externen Parteien.¹⁷⁷ Verständnis und Bekenntnis eines jeden Mitarbeiters sind Kernindikatoren für Marken- und Geschäftsleistung.¹⁷⁸ Demnach ist es wichtig, dass „Zeit und Aufwand investiert wird, um positives Markenbewusstsein unter neuen Mitarbeitern zu schaffen.“¹⁷⁹ Für Masciadri und Zupancic ist eine Soll-Ist Umsetzung von vorgegebener Brand Identity in tatsächlich gelebte Markenwerte erst möglich, wenn „strategisch erarbeitete und konkret formulierte Markenversprechen täglich und großmehrheitlich von den Mitarbeitenden eingelöst wird.“¹⁸⁰ Im Rahmen des Behavioral Branding wird das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend überprüft, inwiefern es mit der Brand Identity d'accord ist. Je nach fehlendem Verständnis oder mangelnder Verpflichtung können Maßnahmen getroffen werden, um im Idealfall zu erreichen, dass Mitarbeiter unabhängig der Position im Unternehmen die Identität und das Markenversprechen vollständig verstehen, verinnerlichen und voller Überzeugung verbreiten. Zur Bewertung der aktuellen Situation und Erkennung von Verbesserungspotenzial entwickelte Thompson et al. (1999) ein entsprechendes Reifegradmodell. Je nach Branche, Unternehmensstruktur und örtlichen Gegebenheiten können verschiedene Abweichungen zum gewünschten Mindset der Belegschaft auftreten. Das Reifegradmodell nach Thomson et al. ist hilfreich, wobei es ähnlich einer Gap-Analyse nachzubessern gilt. Die Kernindikatoren für eine optimale Mentalität, aus Sicht des identitätsbasierten Markenmanagement, sind Verständnis der Marke und der gemeinsamen Werte, Verpflichtung diese zu verinnerlichen und zu leben und das nötige Know-how. Nur wenn Mitarbeiter die Identität der Marke verstehen und bereit sind sich damit zu

175 Masciadri/Zupancic (2013), S. 72

176 Ocampo (2014), S. 91

177 Zeplin (2006), S. 112

178 Thompson et al. (1999), S. 820

179 Ocampo (2014), S. 92

180 Masciadri/Zupancic (2013), S. 72

identifizieren können „Champions“ entstehen.¹⁸¹ Diese Gruppe sind nach Thomson die idealen Mitarbeiter einer Marke, da sie Ziele und Werte verstehen können und umsetzen wollen.

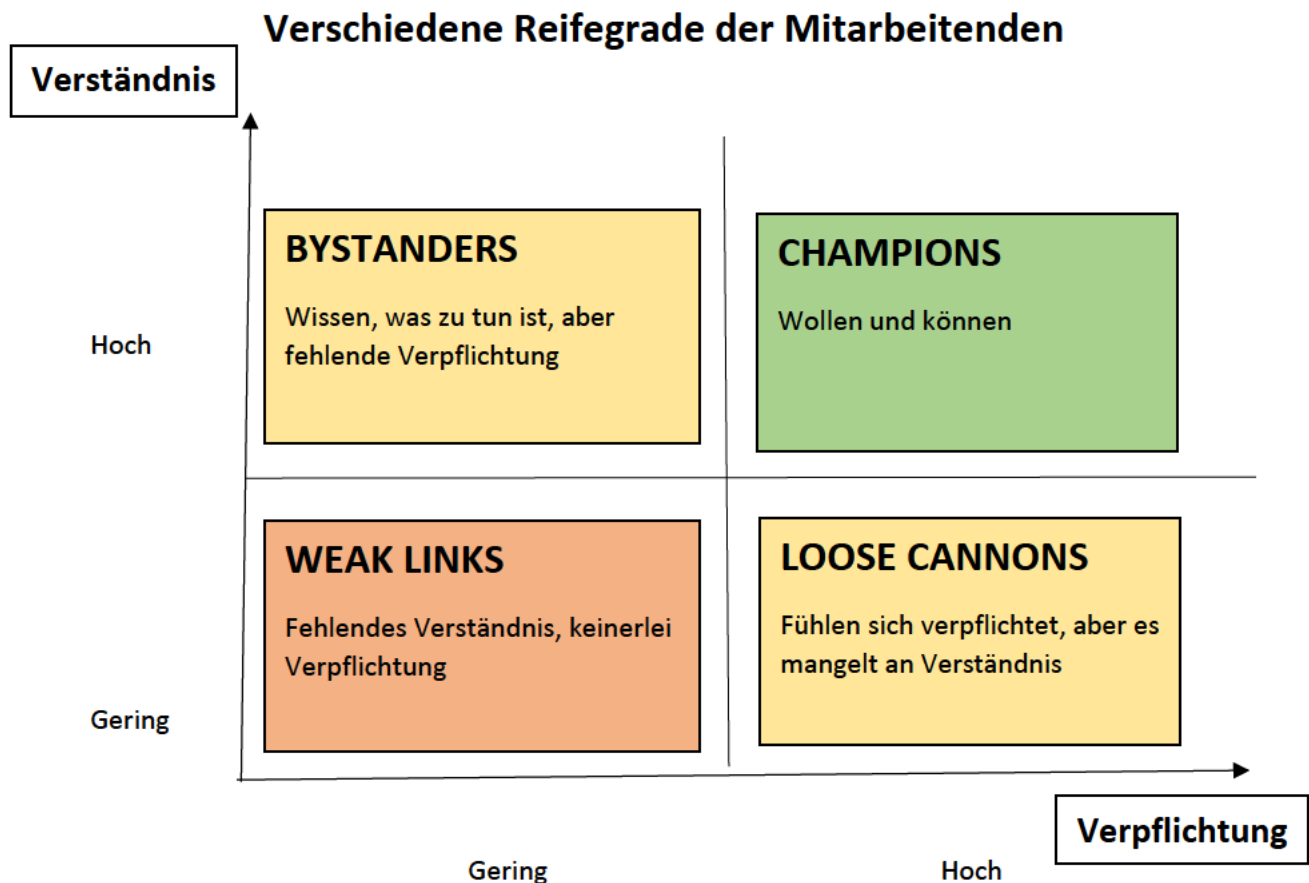


Abbildung 6: Reifegradmodell der Mitarbeiterverbundenheit (in Anlehnung an Masciadri/Zupancic (2013), S. 73 mit Bezug auf an Thomsom et al. (1999), S. 828 f.)

Entsprechend dem Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements nach Burmann et al. benötigt eine starke Marke ein positives Image. Dieses resultiert aus einer funktionierenden Brand Identity, welche wiederum nur durch die Markenträger entsteht. „Die meisten Branding-Experten haben erkannt, dass es keine effektive Möglichkeit gibt, eine Botschaft an ein externes Publikum zu kommunizieren, wenn nicht zuvor die internen Kollegen sie kennen, verstehen und daran glauben. Ausrichtung ist der Schlüssel und intern gleich extern.“¹⁸² So sind Anwerbung und Förderung von Talenten für eine erfolgreiche

¹⁸¹ Masciadri/Zupancic (2013), S. 73

¹⁸² Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 23

Organisation unabdingbar. Hierbei nimmt das gegenseitige Vertrauen eine zentrale Rolle ein. „Starke Marken beginnen von innen.“¹⁸³

2.6 Employer Brand im identitätsbasierten Markenmanagement

2.6.1 Wert des Employer Brand

Der Wert eines positiven, externen Markenimages ist in der Literatur unbestritten. Jedoch ist es für Cloosterman und Hoeckstra „genauso wichtig (...) wie wir sicherstellen, dass wir Vertrauen aufbauen und ein erfüllendes Arbeitsumfeld schaffen, das dazu beiträgt die besten Talente zu halten und anzuziehen.“¹⁸⁴ Nach den Autoren ist eine Marke ein intern gebildetes Konstrukt, welches die Außenwirkung bestimmt. Demnach ist das interne Markenmanagement mindestens genauso wichtig, wie die externe Wirkung. „Modernes Markenmanagement berücksichtigt auch die Entwicklung und Pflege des internen Markenmanagements im Rahmen der strategischen Ziele. Nur dann wird sich die interne und externe Markenbekanntheit verbessern.“¹⁸⁵ Demnach ist es essentiell, dass ein jeder (neuer) Mitarbeiter die Marke kennen und verstehen lernt. „Das Markenmanagement beginnt, wenn man durch die Türe kommt,“¹⁸⁶ so die Autoren und statuieren, dass erfolgreiches, internes Markenmanagement nur durch gemeinsame Arbeit von Marketing und Human Resources (HR) gefördert werden kann. „In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit dahingehend, dass es sich beim Employer Branding¹⁸⁷ um ein Konzept handelt, welches die klassisch getrennten Disziplinen des Personalmanagements und des Marketings integriert.“¹⁸⁸

Neben dem Kern einer jeden Marke stellt das interne Gebilde zudem die Grundlage für das identitätsbasierte Markenmanagement dar und gilt als Wettbewerbsvorteil und wichtiges Differenzierungsmerkmal. „Was von einem Wettbewerber nicht kopiert werden kann, ist ein Unternehmen - seine Mitarbeiter, Kultur, Tradition, Vermögenswerte und Fähigkeiten –, da

183 Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 25

184 Cloosterman/Hoeckstra (2019), S. 22

185 Cloostermann/Hoeckstra, (2019), S. 64

186 Cloostermann/Hoeckstra (2019), S. 65

187 Erstmals explizit erwähnt wurde der Begriff Employer Brand von Ambler/Barrow im Jahr (1996) S. 185 f. Definition: „Employer Branding ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten Führung der Arbeitgebermarke. Es umfasst den Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsbergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate Branding)“ Weinrich (2014) S. 19 mit Bezug auf Kirchgöorg/Günther (2006) S. 6 f.

188 Weinrich (2014), S. 95 mit Bezug auf Johnson/Roberts (2006), S. 39

dies einzigartig ist. Deshalb wird jedes Differenzierungsmerkmal und jede Kundenbeziehung, die mit dem Unternehmen und nicht dem konkreten Produktangebot verbunden wird, weitaus beständiger und widerstandsfähiger gegen Bedrohungen des Wettbewerbs sein.“¹⁸⁹ „Über die interne Markenbildung wird das Selbstverständnis der Mitarbeiter geschärft und höchstrelevante Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen geschaffen.“¹⁹⁰ Intern ist es wichtig, „dass die Mitarbeiter die für sie relevanten Markenidentitäten hinreichend verinnerlichen und durch entsprechendes Verhalten reflektieren.“¹⁹¹ Nach Masciadri/Zupancic „führt die Ausstrahlung einer starken Arbeitgebermarke (Employer-Brand) zu mehr Qualität im Personal und zu Kostenreduktion in der Personalbeschaffung.“¹⁹² „Wenn sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder einer Marke identifizieren, sind sie dem Arbeitgeber gegenüber loyaler.“¹⁹³ Dies hat auch finanzielle Vorteile, da die Fluktuationskosten sinken.¹⁹⁴ Zudem erleichtert ein gutes Markenimage das Recruiting und sinkt die Wiederbeschaffungskosten von Mitarbeitern.“¹⁹⁵

Die Marke ist nicht nur ein auf Produkte oder Leistungen bezogenes Verkaufsargument. Es umfasst auch die Wirkung auf ehemalige, momentane oder potenzielle Mitarbeiter. Der vergleichsweise junge Begriff des Employer Brand zieht seine Relevanz zu großen Teilen aus dem stetig steigenden Wert von Humankapital. In Zeiten des Fachkräftemangels sind passende Mitarbeiter rar gesät – insbesondere hochqualifizierte. Entsprechend hoch ist der Stellenwert von Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Alle dafür stattfindenden Prozesse können unter der Arbeitgebermarkenbildung, dem Employer Branding, zusammengefasst werden. Roj versteht Employer Brand „explizit nicht als Facette des Corporate Brand (...), sondern allgemein als arbeitgeberspezifisches Nutzenbündel, das der Differenzierung im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte dient.“¹⁹⁶

Die Ziele eines Employer Brand gleichen denen des Corporate Brand. Die Marke soll aus der Masse herausstechen, Alleinstellungsmerkmale bieten und durch hohe Qualität in den verfügbaren Ressourcen überzeugen.¹⁹⁷ „So ist für das Employer Branding ein personalspezifischer Marketing-Mix auszuarbeiten, der sich im Kern aus Leistungs-,

189 Aaker et al. (2015), S. 39

190 Weyler (2013), S. 11 mit Bezug auf Esch (2005a), S. 33

191 Roj (2013), S. 57

192 Masciadri/Zupancic (2013), S. 16

193 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 5

194 Koch (2013), S. 36

195 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 5

196 Roj (2013), S. 197

197 Roj (2013), S. 4

Entgelt- und Kommunikationspolitik zusammensetzt.¹⁹⁸ „Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels sowie Talentwettbewerbs vieler Branchen und Unternehmen, dienen der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke dazu, sich gegenüber Mitarbeitern und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um so einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten.“¹⁹⁹ Nach Weinrich lässt sich der identitätsorientierte Markenansatz direkt auf das Employer Branding übertragen. „Folglich handelt es sich bei der Identität der Employer Brand um das bei Mitarbeitern verankerte arbeitsbezogene Selbstbild des Unternehmens und bei dem Image des Employer Brand um das in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter verankerte arbeitgeberbezogene Fremdbild.“²⁰⁰

Nach Kugler und Janda-Eble ist das Employer Branding deshalb so wichtig, da es einem Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich im hart umkämpften Markt um die besten Talente einen Vorteil zu verschaffen. Arbeitssuchende reagieren, wie auch Kunden beim Kaufprozess, auf starke Marken. Ist eine Marke also bekannt dafür seinen Mitarbeitenden eine gute interne Unternehmenskultur zu bieten, so hat sie weitaus bessere Chancen junge Talente oder auch geeignete Führungskräfte anzuwerben. „Wenn Unternehmen zudem mehr für ihre Mitarbeiter tun als der Wettbewerb, werden diese langfristig an das Unternehmen gebunden. Doch das gute Image hat neben der leichteren Rekrutierung von Personal noch weitere positive Effekte. Zahlreiche Studien in Großbritannien und den USA haben ergeben, dass es signifikante Korrelationen zwischen einer guten Arbeitgebermarke und erhöhter Leistungsbereitschaft, stärkerer Identifikation mit dem Unternehmen und mehr organisationalem Engagement der Mitarbeiter gibt. Auch eine Senkung des Krankenstands und weniger Bürodiebstahl können auf eine gute Arbeitgebermarke zurückgeführt werden.“²⁰¹ Die Identifikation mit der Marke steigt durch gutes Employer Branding also, genau wie es extern bei passendem Marken Image durch die Kunden geschieht. Wichtige Kernpunkte des modernen Employer Branding sind hierbei die work-life-balance durch flexible Arbeitszeitmodelle, die Arbeits- und Sozialbedingungen am Arbeitsplatz, Umweltschutz und weitere markenspezifische Vorteile für die Mitarbeiter. „Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht darin, im Rahmen der integrierten Markenkommunikation ein einheitliches Image sowohl an (potenzielle) Mitarbeiter als auch

198 Roj (2013), S. 57

199 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 84 mit Bezug auf Springer Gabler Wirtschaftslexikon 2017

200 Weinrich (2014), S. 104

201 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 85

an (potenzielle) Kunden und andere Stakeholder zu kommunizieren. Dies funktioniert aber nur dann authentisch, wenn die Basis stimmt.“²⁰² „Mitarbeiter und Partner müssen wissen, was von ihnen in der Markenarbeit erwartet und abverlangt wird, damit sie entsprechend handeln können. Alle Mitarbeiter müssen lernen, sich als Markenbotschafter zu sehen, denn sie bestimmen durch ihr Verhalten die Wahrnehmung der Marke durch den Kunden – immer und überall.“²⁰³ Als Markenbotschafter trägt jeder die Verantwortung, die Marke den Werten entsprechend zu vertreten. Dies gilt insbesondere im direkten Kontakt mit dem Kunden, aber auch beim Verhalten auf privaten Social Media Kanälen. Das Gesamtbild einer Marke verlangt ein einheitliches Denken und Auftreten aller seiner Mitglieder.

Nach Kugler und Janda-Eble müssen verschiedene Faktoren beachtet werden, um einen starken internen Brand zu erschaffen. Die Ziele des Brands müssen klar für jeden verständlich und erreichbar sein. Nur ein Mitarbeiter, der die Marke versteht und ein erreichbares Ziel vor Augen hat, kann sich mit dieser identifizieren. „In der Praxis vernachlässigen Führungskräfte jedoch oft die „weichen Faktoren“, die eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz schaffen. Dabei sind genau diese Werte wichtig, damit sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und sich am Arbeitsplatz einbringen.“²⁰⁴ Dieses Brand Commitment²⁰⁵ ist der Grundbaustein für einen funktionierenden Markenbotschafter. Hierfür muss ein Arbeitsplatz und -umfeld geschaffen werden, an dem sich der Mitarbeiter wohlfühlt und motiviert wird. Die interne Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil eines funktionierenden Arbeitsumfeldes. Es geht nicht nur um die Kommunikation mit dem Kollegen am Schreibtisch nebenan, sondern viel mehr um das große Ganze. Nur wenn die Kommunikation abteilungsübergreifend sowie auch zwischen Führungsebene und Mitarbeitern funktioniert, fühlt sich das Individuum gehört und sieht sich entsprechend als Teil der Marke. Eine Identifikation kann entstehen. Die Marke muss auch hierbei als dynamischer Prozess verstanden werden, weshalb eine stetige Überprüfung und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und auch der Führungsetage stattfinden muss. Hierbei werden sowohl die internen als auch die externen Reaktionen auf die gelebten Werte und dem Verhalten auf den Prüfstand gestellt.²⁰⁶

202 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 91

203 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 95

204 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 96

205 Brand commitment is defined as the „employee’s emotional attachment to the brand. (Piehler et al. (2015), S. 55). Nach Zeplin ist Brand Commitment „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ (S. 85 Zeplin, 2006).

206 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 96 f.

Das Verhalten der Markenträger nach außen ist die Reproduktion der intern gestalteten Kultur und Marken Identität. Dieses Verhalten im Namen der Marke wird als Brand Citizenship Behaviour (BCB)²⁰⁷ bezeichnet. „Die zentrale Rolle des Brand Citizenship Behaviour ist darauf zurück zu führen, dass die Markenidentität letztlich nur durch die Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter „zum Leben erweckt“ wird.“²⁰⁸ Das BCB verlangt, dass alle formalen Regeln der Marke eingehalten werden, im Umgang mit externen Zielgruppen der Brand richtig verkörpert und gegenüber der Konkurrenz geschützt wird und eine Entwicklung der Marke vorangetrieben wird. Hierfür ist es nach Burmann et al. elementar, dass der Brand mit allen Werten und dem Markenversprechen ganzheitlich gelebt wird. Brand Citizenship Behaviour entsteht nach der empirischen Analyse von Piehler aus den Faktoren Brand Understanding und Brand Commitment (Markenbindung). Seitens der Mitarbeiter sollte im Optimalfall ein holistisches Verständnis der Marke und die Verpflichtung ihr gegenüber entstehen.²⁰⁹

Der Wert des Brand Commitment wird durch eine von Gallup durchgeführten Studie (2009) verdeutlicht. Demnach ist die Empfehlung von Produkten oder der Marke selbst stark abhängig von der Markenbindung eines Mitarbeiters. Neben der besseren Identifikation mit dem Brand und der Bereitschaft diesen nach außen zu tragen und zu empfehlen haben laut der Gallup Studie Mitarbeiter mit starkem Brand Commitment zudem lediglich die Hälfte an Fehltagen im Vergleich zu Mitarbeitern mit schwächerer Markenbindung. Daraus schließen die Autoren, dass Mitarbeiter, welche sich wohl fühlen und mit der Marke identifizieren sowohl mehr als auch besser arbeiten.²¹⁰

207 Brand Citizenship Behaviour is defined as all employee behaviour that are consistent with the brand identity and brand promise and in sum strengthen the brand. Piehler et al. (2015), S. 54

208 Burmann et al. (2017), S. 96

209 Piehler (2011), S. 543 und (2015), S. 55

210 Gallup (2009), S. 82

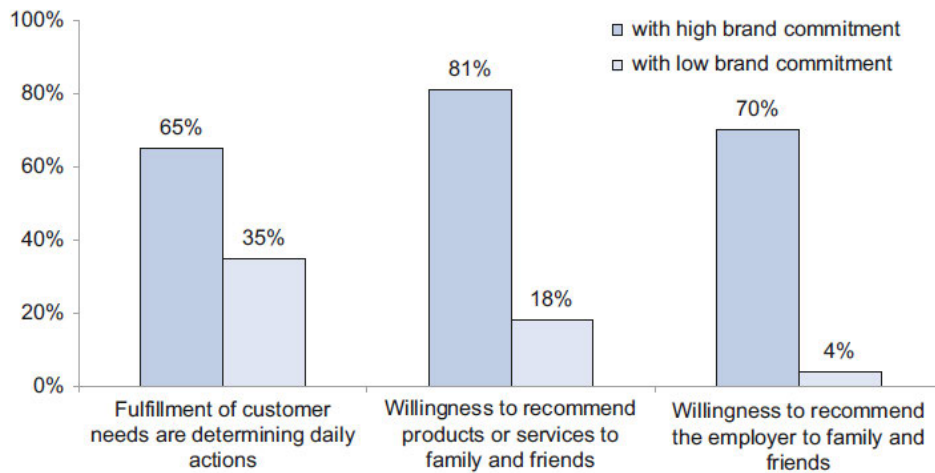


Abbildung 7: Einfluss des Brand Commitment (Burmam et al. (2017), S. 99 basierend auf der Erhebung von Gallup, 2009, S. 82²¹¹)

Während der Wert von Markenidentität und Markenimage in der Literatur weitgehend unbestritten ist, stellt die Umsetzung in der Realität ein Unternehmen oft vor Schwierigkeiten. Branding- und Strategiemaßnahmen können nur ganzheitlich durch die Mitarbeiter umgesetzt werden. Dementsprechend ist jede Führungsebene abhängig von dem menschlichen Kapital einer Marke. Nach Meffert et al. ist es ein gefährlicher Irrtum für Unternehmen zu glauben, dass Mitarbeiter grundsätzlich ihr Verhalten ändern beziehungsweise an eine Unternehmensstrategie anpassen.²¹² Nach Weinrich ist es hier die Aufgabe der Führungsebene durch Transparenz, Coaching und einen passenden Employer Brand neue und bestehende Mitarbeiter von der gemeinsamen Strategie oder Markenidentität zu überzeugen.²¹³ In der Literatur lässt sich dementsprechend ein Wandel in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern erkennen, nachdem die fachliche Qualifikation nicht mehr als Hauptargument angesehen wird. Vielmehr rücken weiche Faktoren bei der Auswahl geeigneter Talente in den Mittelpunkt. Entscheidender als die Kernkompetenzen sind also Werte, die Einstellung und Überzeugungen eines Bewerbers.²¹⁴ Es muss „das Ziel des Employer Brandings sein, jene Bewerber für das Unternehmen zu gewinnen, die den fachlichen Anforderungen ihrer Funktion im Unternehmen gerecht werden und gleichzeitig soweit wie möglich mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens

²¹¹ Das Beratungsunternehmen Gallup führte die Erhebung mit 500 Mitarbeitern (18 oder älter) im Jahr 2009 durch

²¹² Meffert/Burmam/Kirchgeorg (2008), S. 734

²¹³ Weinrich (2014), S. 84

²¹⁴ Weinrich (2014), S. 88 mit Bezug auf Bowen et al. (1996), S. 94

übereinstimmen.“²¹⁵ Dess et al. bringen diesen Ansatz auf den Punkt mit der Aussage: „Hire for attitude, train for skill.“²¹⁶

Wie bei der Produktwahl spielt auch bei der Arbeitssuche die Marke eine große Rolle aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. Hierbei liegt der Fokus nach Weinrich auf dem Selbstkonzept eines Individuums. Wie auch seitens der Marke besitzt jedes Individuum eine eigene Identität und eine Fremdwahrnehmung (Image). Beim Kauf von Markenartikeln wird versucht, Attribute der Marke in das Selbst- und Fremdbild aufzunehmen. Dies trifft auch auf den Employer Brand zu. Bei der Wahl des Arbeitgebers werden Markenattribute gesucht und genutzt um das persönliche Bild zu erfüllen und weiter zu entwickeln.²¹⁷ „In der Literatur hat sich bezüglich der Repräsentation des Selbstkonzepts durch das Markenwahlverhalten die Selbst-Kongruenz-Hypothese etabliert, nach der zum Beispiel ein Mitarbeiter die Unternehmensmarke nutzt, um sich extern darzustellen und sich gleichzeitig selbst zu bestätigen.“²¹⁸ So spielt auch bei der Arbeitgebersuche eine persönliche Werteerfüllung und -übereinstimmung von Arbeitnehmerseite eine große Rolle. Für Sponheuer gilt, dass potenzielle Mitarbeiter „auch bei der Arbeitsplatzsuche und -auswahl ihr eigenes Wertesystem mit dem von Unternehmen vergleichen und sich dadurch in ihren Entscheidungen beeinflussen lassen.“²¹⁹ Die Suche nach einer Werteerfüllung ist nach Weinrich also ein Wechselspiel zwischen Employer Brand und Arbeitnehmer. Potenzielle Mitarbeiter dürfen aus Sicht der identitätsbasierten Marke jedoch nicht auf diese Rolle beschränkt werden. Nach Roj besteht bei Individuen stets eine Rollenpluralität, welche in Bezug auf die Marke zu Stakeholder Interdependenzen führt. So kann eine Person beispielsweise sowohl Konsument, Anteilseigner und Bewerber gleichzeitig sein. Nach Burmann et al. haben „Mitarbeiter (...) ihre eigene Persönlichkeit, sind aber zudem Teil der holistischen Markenidentität.“²²⁰ Soll gewährleistet sein, dass die Mitarbeiter die Marke hierbei in allen Werten repräsentieren und sich Ihnen entsprechend verhalten und kommunizieren, muss sichergestellt werden, dass sie die Identität der Marke verinnerlicht haben. Hierfür sind Trainings und regelmäßige Überprüfungen nötig.²²¹ Beim Employer Branding ist zu beachten, dass Erfahrungen die ein potenzieller Mitarbeiter als Kunde oder in anderen Rollen mit der Marke gemacht hat sein Bild des Brands positiv wie negativ

215 Weinrich (2014), S. 117

216 Dess/Lumpkin/Eisner (2008), S. 120

217 Weinrich (2014), S. 113

218 Weinrich (2014), S. 113 mit Bezug auf Diehl (2009), S. 25 und Deitmar (2012), S. 122 f.

219 Sponheuer (2010), S. 107

220 Burmann et al. (2017), S. 212

221 Burmann et al. (2017), S. 213

beeinflussen kann. Hier schließt sich der nahtlose Kreis aus Corporate Brand und Employer Brand. Somit ist, neben dem expliziten Kontakt im Rahmen des Arbeitgeberwahlprozess auf Arbeitnehmerseite, auch stets implizit die Erfahrungen mit der Marke in anderer Rolle relevant.²²² „Eine bedeutende Herausforderung für das Employer Branding besteht darin, diese beiden Wirkungskanäle adäquat zu fusionieren, um dadurch die Stärke der Employer Brand auszubauen.“²²³

Die interne Kommunikation ist nach Maloney der Schlüssel zum Verständnis der Markenidentität durch die Mitarbeiter auf allen Ebenen durch transparente Darstellung der Brand Identity.²²⁴ Nach Kugler und Janda-Eble ist eine einheitliche Kommunikationsgrundlage als interne Richtlinie essentiell. Hierbei handelt es sich um einen Teil der Markenidentität. „Jeder ihrer Mitarbeiter ist ein Kommunikationsmedium ihres Unternehmens, seine Identifikation mit der Corporate Identity, dem Unternehmensleitbild, ist ein wichtiger Garant und zugleich Multiplikator ihres Images. Mangelhafte interne Kommunikation ist die riskanteste Fehlerquelle, sie führt schnell zu Verstimmung im Haus und in der Folge möglicherweise zu Imageschäden durch negative öffentliche Äußerungen der Mitarbeiter.“²²⁵ Kommunikationsrichtlinien sind demnach wichtig, um Werte nach innen wie außen zu vermitteln und diese einheitlich zu kommunizieren. Es geht also darum, dass alle Beteiligten einer Marke „die selbe Sprache sprechen.“²²⁶

Für Roj sind neben dem demographischen Wandel auch Veränderungen durch die Digitalisierung ein wichtiger Faktor, weshalb Unternehmen einen starken Employer Brand benötigen. Die permanente Vernetzung bietet neue Möglichkeiten, Arbeiten zu erledigen und erreichbar zu sein. Aus negativer Sicht betrachtet, so Roj, bedeutet dies, dass Arbeitnehmer Probleme haben zwischen Arbeit, Stress, Druck und ihrer Freizeit zu unterscheiden. Entsprechend sinkt die Bereitschaft sich mit dem Arbeitgeber zu identifizieren und das Risiko arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen steigt. „Möchten Unternehmen sich in diesem komplexen Umfeld der Produktivität ihrer Mitarbeiter und der

222 Roj (2013), S. 5

223 Roj (2013), S. 6

224 Maloney (2007)

225 Kugler/Janda-Eble (2018), S. 81

226 Hierbei handelt es sich um eine Redewendung, welche nicht auf die tatsächlich gesprochene Sprache anspielt, sondern viel mehr um den Umgangston, sprachliche Gepflogenheiten, ob sich Mitarbeiter formell oder informell ansprechen und dergleichen. Wichtige Einflussfaktoren hierauf sind die Kultur des Unternehmens, die gelebten Werte aber auch die Herkunft der Marke also woher das Unternehmen stammt oder es angesiedelt ist. Je nach Land, Region, gesprochener Sprache oder auch Branche sind gewisse Feinheiten im Umgang mit internen und externen Zielgruppen zu beachten. Beispielsweise wird in der deutschen Finanzwelt eher ein formeller Ton gewählt, während in der Start-up Kultur des Silicon Valley eher ein legerer Umgang gepflegt wird.

gesellschaftlichen Akzeptanz gewiss sein, sind sie mithin gefordert, die Attraktivität der von Ihnen dargebotenen Arbeitsbedingungen anzureichern. Nur so können sie langfristig qualifiziertes sowie zu dem Unternehmen passendes Personal rekrutieren und damit eine wichtige Quelle zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils erschließen.“²²⁷

²²⁷ Roj (2013), S. 2/3

3. Empirische Analyse

3.1 Quantitative Erhebung

In der Forschung liegt ein übereintreffender Konsens über das ganzheitliche Verständnis von Marken mit einheitlich gelebten Werten im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements vor. Hierbei wird jedoch nur selten auf konkrete Beispiele solcher Werte oder Markenattribute der Realität eingegangen. Ziel des Autors war es herauszufinden, welche Merkmale, Werte und Vorteile eine Marke seinen Kunden aber auch potenziellen Mitarbeitern bieten muss, um für diese externen Zielgruppen attraktiv zu sein. Industrie- oder branchenspezifische Merkmale werden hierbei vernachlässigt. Die durchgeführte Untersuchung dient dem Zweck, eine Übersicht über hervorstechende Markenattribute zu erarbeiten, die es dem Autor erlauben, eine Schlussfolgerung über vorhandene oder nicht vorhandene Gemeinsamkeiten in der Ansicht von Unternehmensmarken (Corporate Brands) und Arbeitgebermarken (Employer Brands) durch externe Zielgruppen zu ziehen. Somit wird das Ziel verfolgt, übereinstimmende Attribute eines Corporate Brands und eines Employer Brands zu erarbeiten, welche fester Bestandteil einer starken Markenidentität sein sollten.

Wie in Kapitel 2.4 erläutert sind alle markenbezogenen Informationen und Assoziationen in neuronalen Netzen im Gehirn eines Individuums gespeichert.²²⁸ Der Literatur nach unterscheidet das menschliche Hirn jedoch nicht zwischen Employer Brand und Corporate Brand. Diese Ansicht entsteht je nach Rolle des Betrachters. Ein Arbeitssuchender betrachtet einen potenziellen Arbeitgeber mit anderem Fokus als ein Konsument. Durch die Nutzung desselben neuronalen Netzes einer Marke wird durch diese Rollenpluralität jedoch lediglich das Netz um die neuen Assoziationen erweitert und so das Image der Marke im Auge des externen Betrachters gefestigt.²²⁹ Demnach sind Attribute, welche sowohl einen guten Employer Brand als auch einen wertvollen Corporate Brand ausmachen elementar, um ein starkes Brand Image zu kreieren. Insbesondere auf diesen Attributen und Werten sollte eine starke Markenidentität aufgebaut werden. Markenattribute auf die ein Konsument oder Arbeitssuchender Wert legen sind stets subjektiv. Da sich diese von Individuum zu Individuum unterscheiden, eignet sich für die empirische Untersuchung eine quantitative Analyse in Form einer standardisierten Befragung um einen Einblick über mehrheitliche Ansichten zu erlangen. So können möglichst viele subjektive Ansichten in die durchgeführte

²²⁸ Bielefeld (2012), S. 47

²²⁹ Roj (2013), S. 5

Exploration einfließen. Dies erlaubt dem Autor eine Übersicht über etwaige Zusammenhänge zu erlangen. Eine quantitative Analyse bietet eine größere Reliabilität²³⁰ und erlaubt es eine größere Anzahl subjektiver Ansichten mit einzubeziehen um ein valides²³¹ und aussagekräftiges Ergebnis zu liefern, welches eine logische Deduktion erlaubt.²³²

3.2 Aufbau des Fragebogens

Die standardisierte Befragung findet in Form eines zweiteiligen Fragebogens statt²³³. Beide Teilbereiche umfassen jeweils zehn konkrete Aussagen, welche in der Auswertung verglichen werden. Segment eins bezieht sich dabei auf die Sicht des Befragten aus Konsumentensicht. In Segment zwei nimmt der Befragte die Rolle eines Arbeitssuchenden mit Blick auf Employer Brands ein. Vor Beginn der empirischen Erhebung gibt ein jeder Teilnehmer Alter, Geschlecht und Berufsstand an, um eventuell demographisch spezifische Entwicklungen der Antworten und präferierten Markenattribute in der Auswertung erkennbar zu machen und Rückschlüsse zuzulassen. Ein Hauptgrund für die Wahl des Analyseverfahrens ist hierbei, dass die Vergleichbarkeit der beiden Fragebogensegmente gegeben sein muss damit eine repräsentative Schlussfolgerung möglich ist. Hierfür wurde vor dem Befragungszeitraum eine Mindestteilnehmerzahl von **100 Teilnehmern** festgelegt. Da das Antwortverhalten von Segment eins in Vergleich zu Segment zwei und umgekehrt den Untersuchungsinhalt der Erhebung darstellen, werden hier ausschließlich geschlossene Fragen und ein vorgegebenes Antwortschema²³⁴ verwendet, um eine Vergleichbarkeit der Teilbereiche und den jeweiligen Antworten zu ermöglichen.

Lediglich bei den personenbezogenen Daten und Informationen wird dieses Schema nicht beibehalten. Die Frage nach dem Geschlecht ist als nicht bewertbare, qualitative Eigenschaft nominalskaliert dargestellt mit den Antwortoptionen m (männlich), w (weiblich) und d (divers). Da eine Aussage über das spezifischer Alter eines Befragten aus Sicht des Autors wenig Aufschluss über eventuell übereinstimmende Ansichten liefert, jedoch in der Literatur sehr wohl Nachweise von generationsspezifischen Unterschieden zu finden sind, werden die

230 Diekmann (2016), S. 250 f.

231 Diekmann (2016), S. 256 f.

232 Flick (2009), S. 21 f.

233 Der vollständige, zweiteilige Fragebogen mitsamt je zehn Aussagen befindet sich in Anhang 5.3 Fragebogen.

234 Lamnek/Krell (2016), 326 f.

Antwortmöglichkeiten nach Altersgruppen segmentiert. Da es sich in dieser Form nicht wie bei Altersfragen üblich um eine Verhältnisskala handelt, es sich jedoch ebenfalls um qualitative Merkmale handelt, wird ebenfalls eine Nominalskala angewendet. Die Befragten geben die Zugehörigkeit zu einer der wählbaren Altersgruppe (19 und jünger; 20-34; 35-50; 50+) an. Ebenfalls nominalskaliert sind die Antwortmöglichkeiten nach der Profession der Teilnehmer. Hierbei kann gewählt werden zwischen Schüler/-in, Auszubildende/-r, Student/-in, Arbeitnehmer/-in, selbstständig und Rentner/-in. Die Kombination aus diesen beiden Fragen soll Aufschluss darüber geben, ob Alter und berufliche Situation Einfluss auf die Markenansicht haben.

Im Haupterhebungsteil²³⁵ des Fragebogens wird die Markenansicht der Befragten erforscht. Hierfür wird eine ordinalskalierte, fünfstufige Likert-Skala²³⁶ als Erhebungsmaßnahme verwendet. Die Erhebungsmethode stammt aus der Sozialforschung und eignet sich optimal für die Auswertung von Ausprägungen sozialwissenschaftlicher Natur, wie es Ansichten auf Marken durch Individuen sind. Die Befragten haben bei jeder Aussage (Item) die Möglichkeit die persönliche Ansicht genau einzuschätzen. Die Wahlmöglichkeiten bestehen aus fünf unipolaren Punkten von „stimme voll und ganz zu“ (1) bis „stimme überhaupt nicht zu“ (5). Die Mittelschritte stehen hierbei für „stimme eher zu“ (2), „unentschlossen“ (3) und „stimme eher nicht zu“ (4). Die einzelnen Antwortmöglichkeiten werden verbalisiert um Missverständnisse zu vermeiden und den Befragten eine genaue Einschätzung des eigenen Standpunktes zu ermöglichen. Der Vorteil dieser Methode ergibt sich durch die Mehrstufigkeit der Antwortmöglichkeiten. Es wird den Befragten die Möglichkeit der Differenzierung gewährleistet, so dass ein aussagekräftiges Ergebnis erzielt wird. Gegenüber einer binären Abfrage²³⁷ kann die Ansicht auf Markenmerkmale mithilfe der Likert-Skala spezifischer analysiert und ausgewertet werden.²³⁸

235 Der Haupterhebungsteil besteht aus den zwei Abschnitten mit je 10 Aussagen. Der erste Teil bezieht sich auf die Kundenansicht auf Corporate Brands während der zweiten Teil die Sicht auf Employer Brands erfragt.

236 „Die Likert-Skala ist ein Verfahren zur Messung persönlicher Einstellungen, die mittels Items abgefragt werden, wobei die Items positiv oder negativ formulierte Aussagen über einen Sachverhalt darstellen, zu dem die Befragten ihre Zustimmung oder Ablehnung in mehreren, vorgegebenen Abstufungen äußern können.“ Stangl (2019) Stichwort: 'Likert-Skala'. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/10722/likert-skala/> (13.05.2019)

237 Wie es zum Beispiel ja-oder-nein Fragen sind

238 <https://novustat.com/statistik-blog/likert-skala-fragebogen-anwendung.html>, 13.05.2019

3.2.1 Erhebungssegmente und Ziel der Erhebung

Die Aussagen eins bis zehn der empirischen Erhebung beziehen sich auf die Sicht der Befragten auf Unternehmensmarken (Corporate Brands). Das Ziel der Befragung ist die Ansicht externer Zielgruppen auf Marken beim Einkaufsprozess von Produkten besser zu verstehen. Der Autor möchte eine Übersicht über die Hauptattribute, welche Kunden zum Kauf von bestimmten Marken bewegen, erhalten. Die zehn (identischen) Aussagen im zweiten Segment beziehen sich hingegen auf die Sicht auf Arbeitgebermarken (Employer Brands). Hierbei soll, wie bereits im ersten Segment, die Sicht auf Qualitäten und Attribute von Marken veranschaulicht werden, jedoch aus Sicht der externen Betrachtergruppe der Arbeitnehmer. Ziel ist es herauszufinden, welche Attribute die Probanden bei potenziellen Arbeitgebermarken als besonders positiv beziehungsweise besonders negativ erachten. Zudem wird umfrageübergreifend erforscht, ob externe Betrachter bei Corporate Brands und Employer Brands auf dieselben Attribute Wert legen und welche spezifischen Markeneigenschaften dies sind. Gleichzeitig werden entsprechende Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmens- und Arbeitgebermarken untersucht.

Der Aufbau der beiden Segmente der Umfrage ist hierbei gleich um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Da Marken im alltäglichen Leben eine größere Präsenz als Unternehmensmarke haben bezieht sich ein größerer Teil der Aussagen auf entsprechende Attribute. Die Fragen eins bis sieben beziehen sich hierbei auf klassische Eigenschaften einer Unternehmensmarke.²³⁹ Die Aussagen acht bis zehn hingegen beziehen sich auf spezifische Attribute eines Employer Brands.²⁴⁰

Unter der Annahme, dass eine Arbeitgebermarke keinen direkten Einfluss auf eine Kaufentscheidung hat, es sich jedoch sehr wohl ein Gesamtbild einer Marke²⁴¹ in der externen Betrachtung ergibt, ist zu erwarten, dass die drei letzten Aussagen gegenläufig beantwortet werden. So ist anzunehmen, dass die Befragten bei einer Produktentscheidung (Segment 1) die arbeitgebermarkenbezogenen Attribute vernachlässigen, sie jedoch im zweiten Segment als besonders wichtig erachten. Dies unterstützt den dieser Arbeit zu Grunde liegende Kern der Markenidentität, dass Attribute und Werte stets unter Berücksichtigung der Rollenpluralität²⁴² berücksichtigt werden müssen. Demnach sind

239 Die untersuchten Attribute werden in folgender Reihenfolge erfragt: Qualität, Nachhaltigkeit, Preis, Prestige, Umgang mit Kunden, Corporate Design, Werbung (siehe Anhang 5.3 Fragebogen)

240 Flexibilität, Gehalt, Arbeitsumfeld (siehe Anhang 5.3 Fragebogen)

241 Gesamtbild aus Corporate Brand und Employer Brand

242 Roj (2013), S. 5

Attribute, egal auf welchen Bereich der Markenidentität sie sich beziehen, gleichermaßen wichtig für eine funktionierende Marke, da der Wert eines jeden Attributs im Auge des externen Betrachters liegt. Des Weiteren wird untersucht, welche der Kernelemente von Marken als besonders wichtig für einen starken Brand zu erachten sind. In diesem Zuge werden in der Auswertung zudem die demographischen Angaben der Befragten in die Analyse mit einbezogen, um herauszufinden, ob spezifische Gruppen mehr beziehungsweise weniger Wert auf ein befragtes Item legen als andere.

3.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Die Umfrage wurde mit dem Online Tool LamaPoll²⁴³ erstellt und anschließend über die sozialen Netzwerke Facebook, Instagram und LinkedIn verbreitet. Die Umfrage war für 14 Tage online und für Teilnehmer öffentlich einsehbar. In dieser Zeit hatte die spezielle Website auf der der Fragebogen öffentlich zugänglich gemacht wurde insgesamt 223 Besucher. Der Fragebogen wurde von insgesamt 130 Personen aktiv ausgefüllt, wobei 126 Teilnehmer auch vollständig alle Fragen beantworteten, was zu einer tatsächlichen Rücklaufquote von 58.3% (56,5% vollständig) führt. In den folgenden Abschnitten 3.3.1 bis 3.3.3 werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung veranschaulicht dargestellt.²⁴⁴ Anschließend werden in Abschnitt 4, mit Hilfe induktiver Analysemethoden, die Ergebnisse interpretiert und in das sich ergebende Gesamtbild eingegliedert.

243 Website: <https://www.lamapoll.de/>. Während der Laufzeit der Umfrage war diese unter dem Link <https://lamapoll.de/Brands/> zu finden.

244 Eine Übersicht über die gesamten Ergebnisse befinden sich in Anhang 5.4 Umfrageergebnisse

3.3.1 Die Teilnehmer

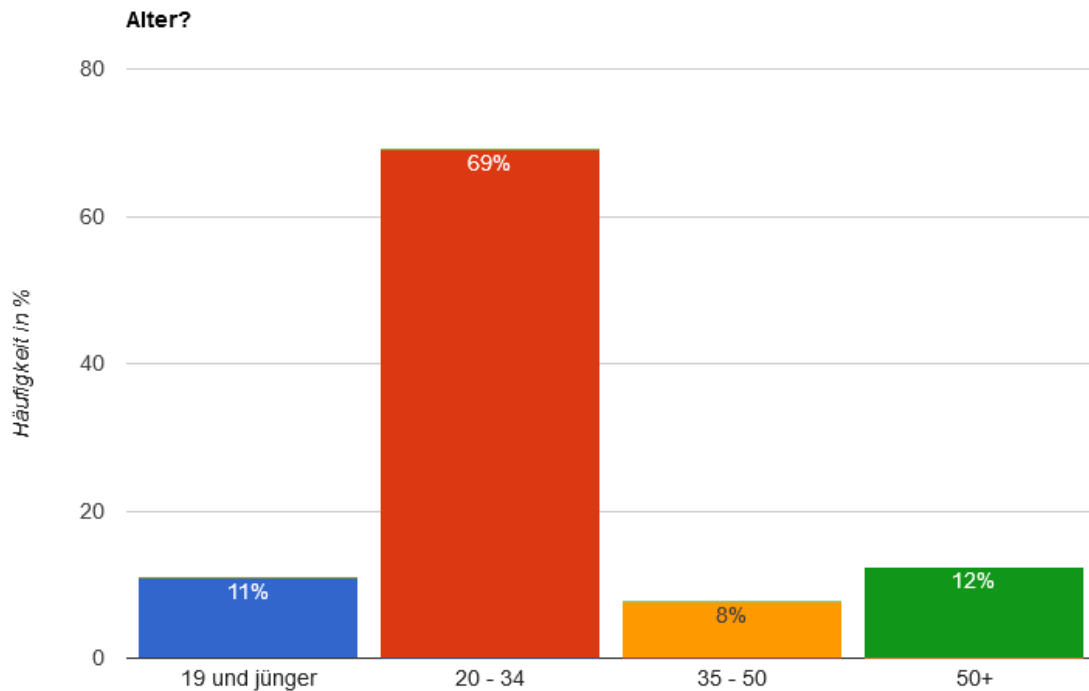


Abbildung 8: Schaubild der Altersstruktur der Umfrageteilnehmer (Frage 2)

Die demographische Einordnung der Umfrageteilnehmer ist essentiell für Schlussfolgerungen basierend auf Alter, Geschlecht oder beruflicher Tätigkeit. An der durchgeführten Umfrage haben insgesamt 130 Personen teilgenommen. Hiervon waren 71 (55%) männlich und 59 (45%) weiblich. Wie in Abbildung 8 erkennbar handelt es sich hauptsächlich um Personen zwischen 20 und 34 Jahren.²⁴⁵ 16 Personen (12% der Teilnehmer) sind zudem dem Alterssegment 50+ zuzuordnen.

Es ist zudem eine Verbindung zwischen Altersgruppe und Berufsstand erkennbar. Da ein Großteil der Befragten der Altersgruppe 20 - 34 zuzuordnen ist, sind die meisten der Probanden zudem Teil der Gruppen „Student/-in“ (43% der Teilnehmer) oder „Arbeitnehmer/-in“ (38% der Teilnehmer). Der Rest der befragten Population setzt sich wie folgt zusammen: Schüler/-in (7%), Auszubildende/-r (9%), selbstständig (2%), Rentner/-in (1%).²⁴⁶

²⁴⁵ 89 Teilnehmer sind dem Alterssegment 20-34 zuzuordnen

²⁴⁶ Siehe Anhang Umfrageergebnisse Frage 3 „Profession“

3.3.2 Unternehmensmarken

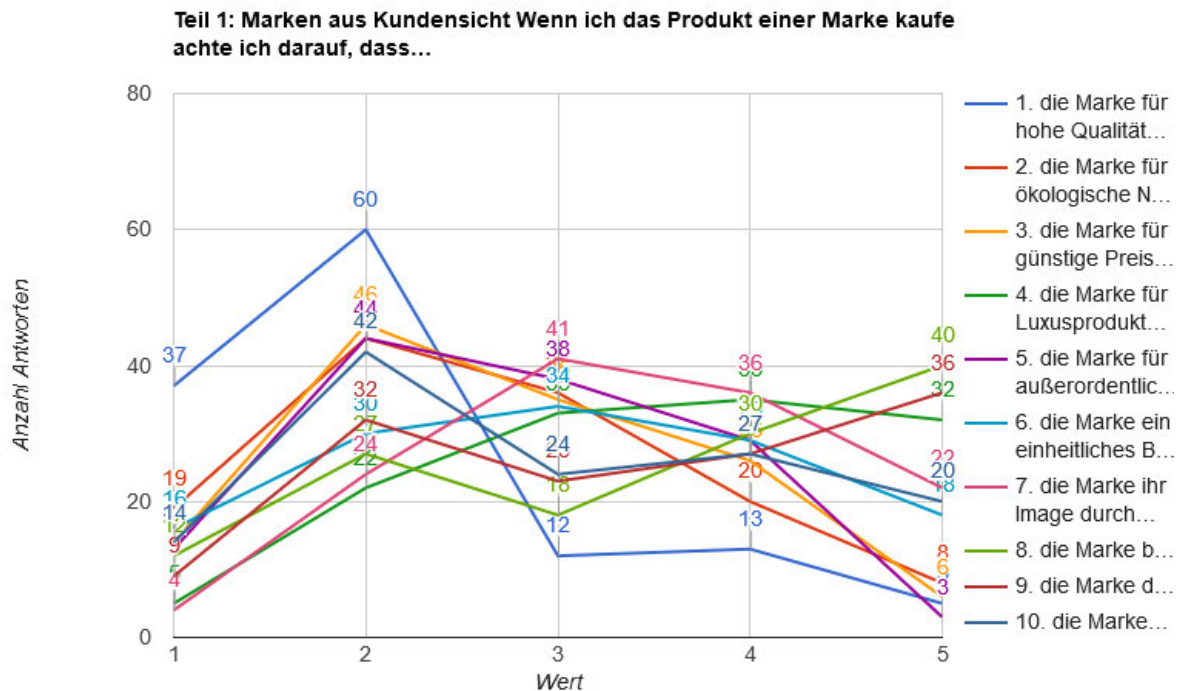


Abbildung 9: Ergebnis Segment 1: Sicht auf Unternehmensmarken²⁴⁷

Zur Einordnung der Ergebnisse der Umfragesegmente eins und zwei werden die Antworten in drei Segmente unterteilt. Die Werte eins (stimme voll und ganz zu) und zwei (stimme eher zu) gelten als Zustimmung während die Werte vier (stimme eher nicht zu) und fünf (stimme überhaupt nicht zu) ausdrücken, dass der Befragte der Aussage nicht zustimmt. Bewertet ein Teilnehmer eine Aussage mit dem Wert drei (unentschlossen) so steht er dieser neutral gegenüber.

Wie in Abbildung 9 erkennbar, stimmten 76% der Teilnehmer mit Aussage eins „Wenn ich das Produkt einer Marke kaufe achte ich darauf, dass die Marke für hohe Qualität bei Produkten und Service bekannt ist.“ überein. Mit den Aussagen zwei (ökologische Nachhaltigkeit), drei (günstige Preise) und fünf (guter Umgang mit Kunden) stimmten zudem mehr Teilnehmer zu als nicht zu. Bei Aussage vier gaben 79% der Teilnehmer an, dass das spezifische Attribut „Marke als Luxusgut“ keine Relevanz in Ihrer Kaufentscheidung von Produkten hat oder sie diesem Wert neutral gegenüberstehen. Dies gilt auch für Attribut sieben. Für 45% der Befragten ist es demnach nicht relevant, ob eine

²⁴⁷ Der vollständige Fragebogen mitsamt der zehn Aussagen befindet sich in Anhang 5.3 Fragebogen. Die in Abbildung 9 und Abbildung 10 aufgeführten Kürzel sind lediglich zur Orientierung der farblich markierten Linien zur Veranschaulichung der Ergebnisse.

Marke ihr Image über Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. Aussage sechs (Wiedererkennungswert einer Marke) stehen die Befragten hingegen neutral gegenüber.²⁴⁸

Die Aussagen acht bis zehn beziehen sich inhaltlich mehr auf den Employer Brand. Die Mehrheit der Teilnehmer gab an, dass es bei einer Kaufentscheidung kaum bis gar keine Relevanz hat, wie die Entgelt- und Arbeitszeitpolitik einer Marke aussieht. Hingegen spielt für 44% der Befragten sehr wohl eine Rolle, welche Arbeitsbedingungen eine Marke seinen Trägern bietet.

3.3.3 Arbeitgebermarken

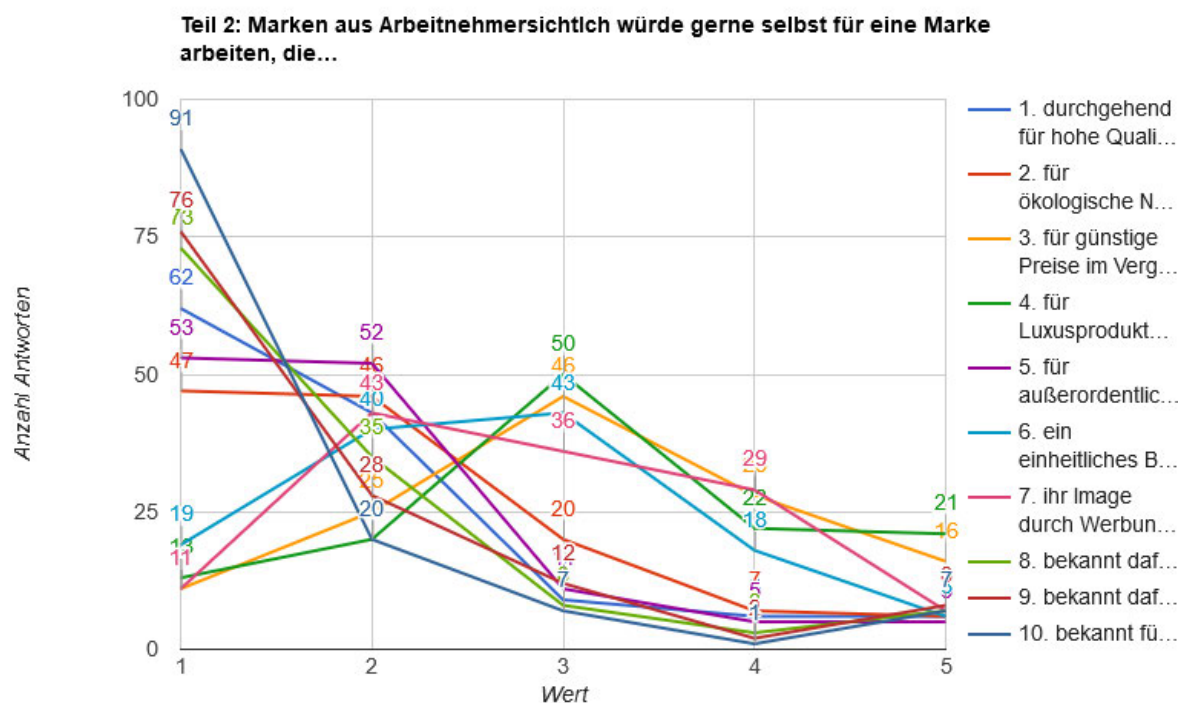


Abbildung 10: Ergebnis Segment 2: Sicht auf Arbeitgebermarken

Im zweiten Segment wurden Attribute einer Arbeitnehmermarke erfragt. Über 80% der Teilnehmer gaben hierbei an, dass es für sie relevant sei, für eine Marke zu arbeiten, welche für Qualität (Aussage 1), guten Umgang mit Kunden (Aussage 5), flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle (Aussage 8), höheres Gehalt als die Konkurrenz (Aussage 9) und ein gutes Arbeitsumfeld (Aussage 10) steht. Den Attributen „günstige Preise“ und „Luxusprodukte“ stehen hingegen über 35% der Befragten neutral gegenüber und messen diesen eher sekundären Wert bei der Wahl einer passenden Arbeitnehmermarke zu. Über

²⁴⁸ Antworten Aussage sechs: 1. stimme voll und ganz zu (12%) 2. stimme eher zu (23%) 3. unentschieden (26%) 4. stimme eher nicht zu (22%) 5. stimme überhaupt nicht zu (14%)

40% der Probanden gaben zustimmend an, dass eine starke Arbeitnehmermarke einen hohen Wiedererkennungswert (Aussage 6) hat und ihr Image durch Werbung nach außen tragen sollte (Aussage 7).

4. Erkenntnisse

4.1 Auswertung und Implikation der empirischen Erhebung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung mit Hilfe statistischer Verfahren analysiert um Schlussfolgerungen zu ermöglichen. Hierbei werden zunächst die beiden Fragensegmente erforscht um einen Überblick über die herausstechenden Merkmale von Corporate Brands und Employer Brands aus Sicht der Befragten zu erhalten. Die Ergebnisse der Umfrage unterliegen hierbei der Interpretation des Autors. Abweichende Interpretationen der Ergebnisse bei anderweitiger Betrachtung sind möglich.

Wie zu erwarten, erachteten die Befragten das erste Item (Qualität) bei Unternehmensmarken als wichtigstes Attribut. Ein Großteil (97 Teilnehmer) gab an, dass sie dem hohen Wert von Qualität bei Produkten und Dienstleistungen voll und ganz oder eher zustimmen. Damit ist das Attribut „Qualität“ mit 76,3% der stärkste Faktor bei der Markenentscheidung durch Konsumenten. Nicht so stark zu erwarten war der Wert von Arbeitszeit-/Arbeitsplatzflexibilität der Mitarbeiter einer Marke durch Konsumenten. Demnach hat die Qualität der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter einer Marke sehr wohl einen Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten. So legen 70 Befragte (54,3%) bei der Kaufentscheidung eines Markenartikels Wert darauf, dass eine Marke seinen Mitarbeitern Flexibilität im Arbeitsalltag ermöglicht. Da dies als Attribut eines starken Employer Brands anzusehen ist, wird die Annahme dieser Arbeit des Gesamtbilds einer Marke aus Unternehmens- und Arbeitgebermarke bestärkt. Demnach haben neben konsumententypischen Attributen wie Qualität, ökologischer Nachhaltigkeit und gutem Service auch interne Faktoren wie Arbeitsumfeld- und Entgeltpolitik einer Marke Einfluss auf das Kaufverhalten von Verbrauchern.

Bei neun von zehn Fragen ist die durchschnittliche Bewertung im zweiten Segment besser als in der Befragung aus Konsumentensicht. Der Gesamtdurchschnittswert des ersten Segments (Corporate Brands) liegt bei 3,0, während er im zweiten Segment (Employer Brands) bei 2,2 liegt. Da bei allen zehn Themengebieten der Fokus auf der subjektiven Meinung der Befragten und entsprechender Präferenzen liegt, lässt sich daraus die Schlussfolgerung ziehen, dass der Wert der einzelnen Markenattribute für potenzielle Arbeitnehmer sogar einen höheren Stellenwert als für Konsumenten einer Marke hat. Dies unterstreicht den hohen Wert eines positiven Employer Brands und zeigt zudem, dass viele Faktoren diesen beeinflussen. Eine Arbeitgebermarke setzt sich, wie eine Unternehmensmarke, aus vielen Bausteinen zusammen, welche ein Gesamtbild für den

(potenziellen) Arbeitnehmer ergeben. Am wichtigsten wurden wie zu erwarten die Punkte „Flexibilität bei Arbeitszeit und -platz“ (1,7), „Gehalt“ (1,7) und „positives Arbeitsumfeld“ (1,5) erachtet. Jedoch dürfen bei der Entwicklung der Marke auch in Bezug auf Arbeitnehmer äußere Faktoren nicht vernachlässigt werden. So gaben 83,3%²⁴⁹ der Befragten an, dass es Ihnen wichtig ist, dass die Marke, für die Sie gerne arbeiten würden in der öffentlichen Wahrnehmung für durchgehend hohe Qualität bei Produkten und Dienstleistungen bekannt ist. Einen ebenfalls hohen Anspruch haben die Befragten an die Arbeitgebermarke in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit (73,8%²⁵⁰) und guten Umgang mit Kunden (83,3%²⁵¹).

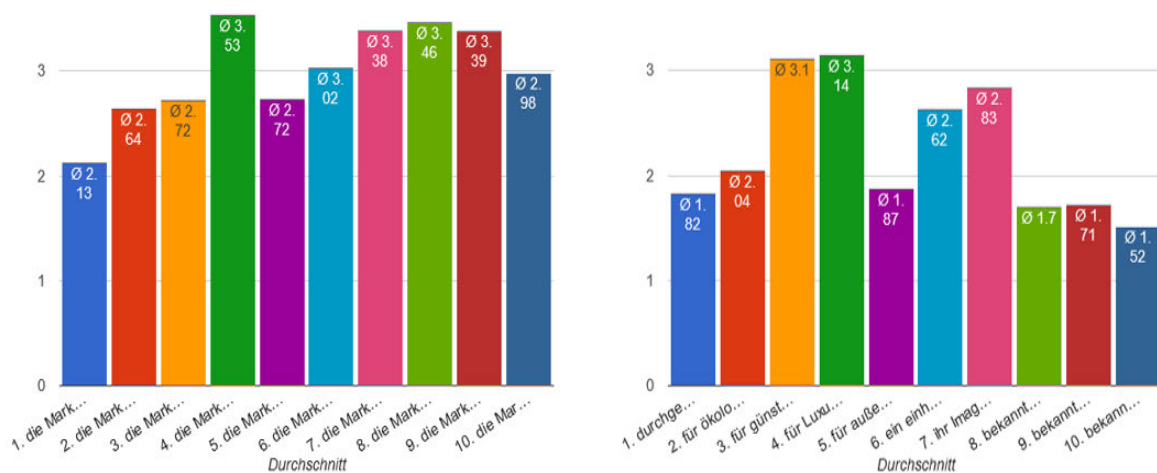


Abbildung 11: Durchschnittliche Bewertung von Segment 1 (links) und Segment 2 (rechts)

Betrachtet man die durchschnittliche Bewertung der beiden Segmente (Abbildung 11) ist ein nahezu identischer Trend über die zehn erfragten Items erkennbar. Dies zeigt, dass es sehr wohl Attribute einer Marke gibt, welche für den externen Betrachter einen höheren Stellenwert einnehmen als andere. Demnach können die Attribute Qualität in Produkten und Service, ökologische Nachhaltigkeit und guter Umgang mit den Kunden als Eckpfeiler einer jeden identitätsbasierten Marke angesehen werden. Wichtig ist hierbei, dass keine Differenzierung zwischen Employer Brand und Corporate Brand von Nöten ist, da der Fokus der externen Betrachter auf denselben Attributen und Werten liegt. Eine allumfassende identitätsbasierte Marke hat daher den Vorteil, dass sie nicht unterscheiden muss und sich

249 105 Teilnehmer beantworteten die Frage nach der Qualität von Produkten und Dienstleistungen (Frage 1) mit „stimme voll und ganz zu“ oder „stimme eher zu“

250 93 Teilnehmer beantworteten die Frage nach ökologischer Nachhaltigkeit (Frage 2) mit „stimme voll und ganz zu“ oder „stimme eher zu“

251 105 Teilnehmer beantworteten die Frage nach dem Wert von gutem Umgang mit Kunden (Frage 5) mit „stimme voll und ganz zu“ oder „stimme eher zu“

so ganzheitlich in allen Bereichen auf hervorstechende Merkmale konzentrieren kann, um diese an sämtlichen Touchpoints zu optimieren. So wird nicht ein Teil der Marke gestärkt sondern die gesamte Marke gewinnt an Wert in der öffentlichen Wahrnehmung. Dies unterstreicht ebenfalls die Bedeutung, den einheitliche Werte und Kommunikation im Unternehmen haben. Verkörpern alle Träger einer Marke die vorgegebenen Werte, so steigt das öffentliche Ansehen von Corporate Brand, Employer Brand und folglich der allumfassenden Markenidentität.

Die erkennbare Entwicklung (Abbildung 11) spricht zudem dafür, dass entgegen veralteter Ansichten zwischen der Sicht auf Arbeitnehmermarken und der Sicht auf Unternehmensmarken nicht grundsätzlich zu unterscheiden ist. Zwar ist der Fokus abhängig von der Rolle des externen Betrachters, jedoch festigt diese Rollenpluralität lediglich das Gesamtbild einer Marke, welche sich aus denselben Attributen ergibt. Entsprechend dieses Erkenntnis wurden die Ergebnisse der empirischen Erhebung in Kapitel 4.1.2 auf eine statistische Korrelation von Corporate Brand und Employer Brand untersucht.

4.1.1 Der Prestige Effekt

In der Literatur stellt der Prestige Effekt einen immateriellen Vorteil von Marken dar, welcher durch eine starke und authentische Markenidentität auf externe Zielgruppen übertragen wird. Dies ist sowohl durch den Kauf oder die Nutzung von Markenprodukten als auch durch eine Arbeitgebermarke möglich. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, stellt der Prestige Effekt der Literatur nach, den wichtigsten Faktor im Rahmen der Markenentscheidung dar. Im Rahmen der empirischen Erhebung dieser Arbeit wurde der Prestige Effekt ebenfalls berücksichtigt. Mit Aussage vier²⁵² der Umfrage wurde der Wert einer Luxusmarke im öffentlichen Ansehen auf die Entscheidung der Probanden in Konsumenten- und Arbeitnehmerrolle geprüft.

Unter der Berücksichtigung des einheitlichen Verständnisses des Prestige Effekts in der Literatur war vor Umfragebeginn zu erwarten, dass dieser in der Markenentscheidung eine entscheidende Rolle spielt. Wie in Abbildung 12 erkennbar, stimmten hingegen die wenigsten Teilnehmer mit dem Attribut „Luxus“ bei einer Markenentscheidung überein.

252 „Wenn ich das Produkt einer Marke kaufe achte ich darauf, dass die Marke für Luxusprodukte bekannt ist, auch wenn dadurch teurere Preise verlangt werden“ (Corporate Brand).
„Ich würde gerne selbst für eine Marke arbeiten, die für Luxusprodukte bekannt ist, und daher teurere Produkte als die Konkurrenz anbietet.“ (Employer Brand).

Aus Konsumentensicht gaben lediglich 3,88% der Befragten an, dass sie mit der Aussage voll und ganz übereinstimmen. Die Durchschnittsbewertung von 3,53 liegt dabei weit unter dem Durchschnitt und kann als am wenigsten relevantestes Merkmal einer Markenidentität bei einer Kaufentscheidung angesehen werden.

| | |
|---|---------------|
| 4. Wenn ich das Produkt einer Marke kaufe achte ich darauf, dass... | Gesamt |
| 1. die Marke für hohe Qualität bei Produkten und Service bekannt ist. | 2,13 |
| 2. die Marke für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | 2,64 |
| 3. die Marke für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | 2,72 |
| 4. die Marke für Luxusprodukte bekannt ist, auch wenn dadurch teurere Preise verlangt werden. | 3,53 |
| 5. die Marke für außerordentlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | 2,72 |
| 6. die Marke ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | 3,02 |
| 7. die Marke ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | 3,38 |
| 8. die Marke bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | 3,46 |
| 9. die Marke dafür bekannt ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | 3,39 |
| 10. die Marke bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | 2,98 |
| Gesamt | 3 |
| 5. Ich würde selbst gerne für eine Marke arbeiten die... | Gesamt |
| 1. durchgehend für hohe Qualität bei Produkten und Dienstleistungen bekannt ist. | 1,82 |
| 2. für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | 2,04 |
| 3. für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | 3,1 |
| 4. für Luxusprodukte bekannt ist, und daher teurere Produkte als die Konkurrenz anbietet. | 3,14 |
| 5. für außerordentlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | 1,87 |
| 6. ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | 2,62 |
| 7. ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | 2,83 |
| 8. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | 1,7 |
| 9. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | 1,71 |
| 10. bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | 1,52 |
| Gesamt | 2,23 |

Abbildung 12: Durchschnittliche Bewertung Segment 1 (Corporate Brand) und Segment 2 (Employer Brand)

Ebenfalls deutlich schlechter bewerteten die Teilnehmer das Attribut „Luxus“ in Bezug auf Arbeitnehmermarken. Mit einer Durchschnittsbewertung von 3,14 stimmten die wenigsten Teilnehmer mit dieser Aussage überein. Dieses Ergebnis war so nicht in dieser Deutlichkeit zu erwarten, jedoch ist es nachvollziehbarer, da Employer Brands Persönlichkeitswerte über das Auftreten und den Kontakt mit externen Zielgruppen übertragen. Entsprechend ist es für potenzielle Arbeitnehmer von höherem Wert für eine Marke mit positivem Image zu arbeiten als für eine Luxusmarke.

Dieses Ergebnis widerspricht jedoch nicht dem Konsens des Prestige Effekts sondern zeigt auf, dass dieser stark abhängig von der jeweiligen Produkt- und Zielgruppe ist und entsprechend nicht als generelles Attribut einer Markenidentität anzusehen ist. Ein Vergleich der beiden größten Teilnehmergruppen nach der demographischen Unterteilung „Profession“ unterstreicht, dass unter anderem die berufliche Situation Einfluss auf den

Prestige Effekt hat. So bewerteten die „Arbeitnehmer“²⁵³ den Luxuswert bei der Markenentscheidung mit einem Durchschnittswert von 3,7. Demnach gaben die Befragten dieser demographischen Gruppe deutlich an, dass das Attribut Luxus für sie kaum bis keine Rolle bei der Kaufentscheidung oder der Wahl eines Arbeitgebers hat. Hingegen stehen die „Studenten“²⁵⁴ diesem Attribut deutlich moderater entgegen. Bei ähnlich großer Teilnehmerzahl ergab sich eine durchschnittliche Bewertung von Luxus in Unternehmens- und Arbeitgebermarke von 3,0. Im Vergleich mit den neun anderen erfragten Attributen ist dies zwar ebenfalls als nicht vordergründiger Wert einer Markenidentität anzusehen, jedoch wichtiger als dies bei den Arbeitnehmern der Fall war. Entsprechend lässt dies den Rückschluss zu, dass bei der Gestaltung einer Markenidentität der Fokus nicht auf dem Attribut Luxus liegt. Vielmehr ist dies als Wert anzusehen, welcher durch eine Marke, abhängig der Produkte und Zielgruppe, übertragen werden kann und in gewissen Industrien²⁵⁵ sogar muss.

4.1.2 Korrelationsanalyse nach Spearman

In den Ergebnissen ist ein Fokus auf verschiedene Items durch die Probanden erkennbar. Um eine Korrelation zwischen den beiden Segmenten zu erforschen, wurde eine Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Ziel dieser ist Erkenntnis darüber zu erlangen, ob die erfragten Werte auf eine Korrelation zwischen Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke zurückzuführen sind.

Spearman's Rangkorrelationskoeffizient ist eine Methode der induktiven Statistik zur Überprüfung von monotonen Zusammenhängen zweier Merkmale. Diese Analyse eignet sich hierbei besonders, da diese, wie bei der durchgeführten empirischen Erhebung verwendet, bereits bei ordinalskalierten Merkmalen aussagekräftig ist. Entgegen dem Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient²⁵⁶ wird bei Spearman's Rangkorrelationskoeffizient die Korrelation zwischen zwei Merkmalen mit der Hilfe von Rängen inspiziert. In Abbildung 11 ist erkennbar, dass sich das Bewertungsverhalten der Teilnehmer in Segment vier und Segment fünf stark ähnelt. Eine Überprüfung der Korrelation bietet Aufschluss darüber, ob sich diese Entwicklung auf eine tatsächliche

253 50 Teilnehmer gaben an zur Gruppe „Arbeitnehmer/-in“ zu gehören

254 56 Teilnehmer gaben an zur Gruppe „Student/-in“ zu gehören

255 Als klassische Luxusindustrien gelten die Schmuck- und Uhrenindustrie genauso wie Teile der Modeindustrie.

256 Fahrmeir et al. (2009), S. 139

Korrelation stützt oder es sich um einen Zufall handelt. Das Ergebnis des Spearman Rangkorrelationskoeffizienten ergibt immer einen Wert zwischen -1 und +1. Während ein Endwert von -1 aussagt, dass eine perfekte gegenläufige Korrelation vorliegt, deutet ein Endwert von +1 auf eine perfekte gleichsinnige Korrelation hin. Ein Endwert von 0 sagt aus, dass sich zwischen den beiden bemessenen Merkmalen keine Korrelation nachweisen lässt.

Den einzelnen Datenpunkten wird hierbei ein Rang zugeordnet. Da bei der Erhebung eine 5-stufige Likert Skala zur Datenerhebung genutzt wurde, und diese als ordinalskaliert angesehen werden kann, eignet sich dieses statistische Verfahren zur Überprüfung einer Korrelation besonders. Die Bewertung von Segment Eins²⁵⁷ nimmt hierbei den Wert x_i ein. Die Bewertung von Segment Zwei²⁵⁸ fungiert entsprechend als Gegenwert y_i .

$$r_{SP} = \frac{\sum (rg(x_i) - \bar{rg}_X)(rg(y_i) - \bar{rg}_Y)}{\sqrt{\sum (rg(x_i) - \bar{rg}_X)^2 \sum (rg(y_i) - \bar{rg}_Y)^2}}$$

Abbildung 13: Spearman Rangkorrelationskoeffizient

Berechnet wird die Korrelation wie in Abbildung 12 erkennbar über die Abweichungen zum Mittelwert der einzelnen Bewertungen. Hierbei wird die Abweichung der Bewertung der ersten Aussage von Segment Eins (Corporate Brand) in Relation zu der Abweichung der Bewertung der ersten Aussage des Segments Zwei (Employer Brand) gesetzt. Dies liefert bereits den Zähler der statistischen Formel. Im Nenner wird hierzu lediglich noch die quadrierte Abweichung unter der Wurzel gebildet. Dieser dient hierbei der Normierung der Ergebnisse. Der entscheidende und aussagekräftige Zähler zeigt die empirische Kovarianz der Abweichungen der Bewertungen. Hiermit wird überprüft, ob die Teilnehmer sich bei den Merkmalen unabhängig von Unternehmens- oder Arbeitgebermarke gleich oder ähnlich verhalten. Ist dies der Fall, so spricht dieses Ergebnis dafür, dass eine Korrelation zwischen den untersuchten Markenteilen besteht. Die Bewertungen werden so für jedes Item einzeln auf eine Korrelation überprüft und anschließend in einen ganzheitlichen Kontext einbezogen. Da sich die Aussagen eins bis zehn auf je dasselbe Attribut beziehen (siehe Kapitel 3.2.1), kann mit Hilfe dieser Methode eine potenzielle Verbindung zwischen

257 Segment Eins ist hierbei der Aussagenbereich Vier des Fragebogens. Bei der Bewertung der zehn Aussagen nimmt der Teilnehmer die Rolle eines Konsumenten ein und bezieht seine persönliche Einschätzung hierbei auf einen Corporate Brand bei einer Kaufentscheidung.

258 In Segment Zwei nimmt der Befragte die Rolle eines potenziellen Arbeitnehmers ein und gibt seine Bewertung in Hinsicht auf einen Employer Brand an.

Unternehmens- und Arbeitgebermarke in Bezug auf die erfragten Attribute überprüft werden.

Zu Beginn der Anwendung der statistischen Analyse wird jedem Datenwert (1-5) ein Rang zugeordnet. Da die Fragen vier und fünf von insgesamt 126 Personen vollständig und korrekt ausgefüllt wurden, gibt es 126 Ränge zu vergeben. Da es in einer Likert Skala nur eine begrenzte Anzahl an Antwortmöglichkeiten gibt, werden dieselben Werte mehrfach vergeben. Hierfür wurde für jede Aussage, einem jeden Wert, ein Rang zugeordnet.²⁵⁹ Identische Werte eines Attributs müssen denselben Rang erhalten. Berechnet wird dieser, indem die potenziellen Ränge, die dieselben Werte einnehmen würden, aufsummiert und durch die tatsächlich vorkommende Anzahl desselben Wertes geteilt werden. Veranschaulicht wird die Rangberechnung in Abbildung 14.

| | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|--|-------------------------|
| xi | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Berechnung Rang 2: |
| rg (xi) | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 | 7 | | $rg(2) = (2+3+4)/3 = 3$ |

Abbildung 14: Beispielsrechnung zur Bestimmung der Ränge

Wichtig ist hierbei, die Werte nicht nach den Rängen zu sortieren, da so die zu untersuchenden Merkmale x_i und y_i getrennt werden würden. Nachdem alle Ränge vergeben wurden, wird je für alle x- und alle y-Werte der Mittelwert berechnet, um im nächsten Schritt zu ermöglichen, die Abweichung für jeden Wert zu errechnen. Hierfür wird, wie in Abbildung 13 erkennbar der Mittelwert aller x-Werte von jedem x_i abgezogen. Dasselbe gilt für sämtliche y_i mit dem y-Mittelwert. Anschließend wird für jeden Teilnehmer die Abweichung von x mit der Abweichung von y multipliziert. Die 126 Abweichungen werden anschließend aufsummiert und ergeben den Zähler des Rangkorrelationskoeffizienten.

Um den Nenner zu bilden, werden zunächst wieder die Abweichungen berechnet, jedoch werden diese nun quadriert. Anschließend werden sie entsprechend aufsummiert. Aus den Summen der quadrierten Abweichungen wird anschließend die Wurzel gezogen und die Werte x und y werden multipliziert. Das Ergebnis der Multiplikation der aufsummierten, quadrierten Abweichungen nach dem Ziehen der Wurzel ergibt dann den Nenner. Nun sind die einzelnen Komponenten der Formel gegeben und die Berechnung des Spearman Rangkorrelationskoeffizienten möglich. Diese Berechnung wird für jedes der zehn erfragten Attribute durchgeführt. So erhält man für jedes Attribut einen Spearman

²⁵⁹ Siehe Anhang 5.5.1 Tabelle Rangvergabe

Rangkorrelationskoeffizienten, welcher Aufschluss über die Verbindung der Ansichten auf Corporate Brand und Employer Brand gibt.

| Aussage | Spearman-Korrelationskoeffizient | Kritischer Signifikanzwert p |
|---------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | 0,191296135 | 0,031892861 |
| 2 | 0,228135461 | 0,010191382 |
| 3 | 0,105253123 | 0,240815902 |
| 4 | 0,234466879 | 0,008227263 |
| 5 | 0,272649726 | 0,002010192 |
| 6 | 0,180314972 | 0,043336613 |
| 7 | 0,287394883 | 0,001102509 |
| 8 | -0,1310786 | -0,143464651 |
| 9 | -0,003786933 | -0,966431165 |
| 10 | -0,001094373 | -0,990296462 |

Abbildung 15: Tabelle der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman

Zur Überprüfung der Aussagekraft der errechneten Korrelationskoeffizienten wurde zudem ein kritischer Signifikanzwert p berechnet. Dieser zeigt auf, ob die erforschte Korrelation tatsächlich statistisch belegbar ist und somit nicht auf eine zufällige Überschneidung der Ergebnisse zurückzuführen ist. Liegt der Spearman-Korrelationskoeffizient über (näher an +1) oder unter (näher an -1) dem kritischen Wert, so ist er als statistisch signifikant anzusehen und demnach nicht auf eine zufällige Korrelation zurückzuführen. Die Signifikanz drückt die Wahrscheinlichkeit eines systematischen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen aus. Die Kennzahl p (siehe Abbildung 15) drückt hierbei die Irrtumswahrscheinlichkeit aus. Sie ist abhängig von der Größe der Stichprobe (Teilnehmerzahl) sowie der Höhe der errechneten Korrelation (Spearman-Korrelationskoeffizient).²⁶⁰ Bevor der kritische Wert berechnet werden kann, wird der Korrelationskoeffizient in den t-Wert umgewandelt. Hierbei wird mit der Formel: $t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ sowohl die Teilnehmerzahl (n) als auch der Korrelationswert (r) miteinbezogen. Mit diesem Wert t kann anschließend der kritische Signifikanzwert p berechnet werden. Zu beachten ist hierbei, dass sowohl der Wert t als auch der Signifikanzwert p für jedes der zehn Attribute unabhängig berechnet werden muss. Nun wird der kritische Wert p der Verteilung mit der Funktion „T.VERT.2S(ABS(x); Freiheitsgrade)“ in Excel berechnet. Die Funktion

²⁶⁰ <https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-108.html>, 02.07.2019

T.VERT.2S gibt hierbei die Verteilung an, während die ABS-Funktion²⁶¹ den absoluten Wert des zuvor berechneten t-Wertes angibt. Der Freiheitsgrad ergibt sich derweil aus der Teilnehmerzahl (n) minus zwei. Mit dem neu errechneten kritischen Wert p ist eine analytische Einordnung der Korrelationskoeffizienten möglich.

Das Ergebnis der induktiven Analyse der empirischen Erhebung unterstreicht den Ansatz dieser Arbeit, dass ein allumfassender Konsens im Verständnis einer Marke herrscht. Demnach ist die externe Sicht nicht zwangsläufig nach Unterteilung in Unternehmens- und Arbeitgebermarke zu verstehen, da übergreifende Attribute einheitlich beide Markenbestandteile essentiell stärken. Für alle sieben unternehmensmarkentypischen Merkmale ist eine positive und gleichsinnige Korrelation erkennbar. Für sechs dieser Attribute ist das Ergebnis zudem statistisch signifikant, was eine zufällige Korrelation ausschließt. Dies lässt den Rückschluss zu, dass die klassischen Attribute für alle externen Gruppen relevant sind und es in der Markenansicht zu Überschneidungen kommt. Zwar ist die Stärke der jeweiligen Ausprägung unter der Berücksichtigung der Rolle des Betrachters stets zu unterscheiden, jedoch ist eine Trennung von Unternehmens- und Arbeitgebermarke in der internen Handhabung nicht die korrekte Schlussfolgerung. Die signifikante Korrelation der Ansichten unterstreichen dies. Demnach sind nicht nur die Attribute übergreifend für Unternehmens- und Arbeitgebermarke als wichtig zu erachten, sondern stehen in ihrer Ausprägung zudem unmittelbar in einem gegenseitigen Verhältnis. Da die untersuchten Merkmale (Qualität, Nachhaltigkeit, Preis, Prestige, Umgang mit Kunden, Corporate Design, Werbung) als Kernelemente einer jeden Marke, unabhängig der zugehörigen Industrie, zu erachten sind, lässt die Erhebung darauf schließen, dass ein einheitliches Markenverständnis im Sinne der Markenidentität als sinnvoll und hilfreich anzusehen ist. Dies wird auch durch die arbeitgebermarkenspezifischen Merkmale unterstützt. In der Literatur finden sich keine Anzeichen dafür, dass Aspekte wie ein besonders guter Umgang mit Mitarbeitern und ein positives internes Arbeitsklima, beispielsweise durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmöglichkeiten, einen grundsätzlichen Einfluss auf das Kaufverhalten von Konsumenten haben. Entsprechend war für die Aussagen acht bis zehn, welche sich auf den Employer Brand beziehen, eine stark negative Korrelation zu erwarten, da arbeitnehmermarkenspezifische Attribute keinen erkennbaren Einfluss auf das Kaufverhalten externer Gruppen haben sollten. Da diese

²⁶¹ Die ABS-Funktion ist eine Möglichkeit, mit Hilfe von Excel, den Absolutwert einer Zahl zu ermitteln. Das Programm Excel gibt mit dem Befehl „=ABS(Zahl)“ den absoluten Wert einer gesuchten Zahl an, welcher stets ein positives Vorzeichen hat.

Merkmale jedoch nachweislich einen starken Employer Brand, ausmachen war anzunehmen, dass in Segment Zwei seitens der Befragten großer Wert auf diese spezifischen Eigenschaften gelegt wird, was zu einem stark gegensätzlichen Ergebnis führen würde.

Die Analyse widerlegte jedoch diese Ansicht der klaren Trennung zwischen Unternehmens- und Arbeitgebermarke in Bezug auf die, für einen Employer Brand typischen, Merkmale. Zwar war eine leichte negative Korrelation erkennbar, jedoch ist diese deutlich schwächer als vor der Erhebung vermutet und wie in Abbildung 15 erkennbar nicht signifikant. Wie in Kapitel 4.1 aufgeführt, lässt die empirische Erhebung darauf schließen, dass Merkmale wie ein positives Arbeitsumfeld und faires Gehalt für die Mitarbeiter einer Marke sehr wohl das Gesamtbild einer Marke positiv beeinflussen. Dementsprechend sind diese Attribute ebenfalls als Faktor einer Unternehmensmarke anzusehen und können nicht vernachlässigt werden. Diese Erkenntnis unterstreicht die Kernidee einer allumfassenden Markenidentität, welche durch sämtliche Bereiche einer Marke vertreten sein muss. Der Einfluss der internen Bedingungen ist demnach nicht auf ein positives Arbeitsumfeld reduziert sondern kann zudem die Außendarstellung einer Marke verbessern und sich positiv auf das Markenimage im Auge externer Betrachter auswirken. Zudem stärkt es die Verbundenheit der Mitarbeiter und sorgt so, sowohl intern als auch extern, für eine Stärkung und Verbesserung der Marke. Der Ansatz der Markenidentität ist demnach als allumfassende Ansicht der Marke zu verstehen, welche sämtliche Prozesse, Personen und Werte unter sich vereint, es dem Brand erlaubt, nach innen wie außen, einheitlich als das Gesehene zu werden, was die Markenidentität verkörpert. Zwar unterliegt die Ansicht auf eine Marke stets der Rolle des Betrachters, jedoch zeigt die fehlende negative beziehungsweise gegenläufige Korrelation auf, dass dies keinen Einfluss auf die Marke selbst hat. Eine starke Marke ist in allen Bereichen stark und kann nicht zwischen arbeitgebermarken- und unternehmensmarkenspezifischen Merkmalen unterscheiden.

4.2 Fazit

Die Marke ist als übergreifendes Werkzeug zu verstehen, unter der sich alle Prozesse in einem Unternehmen eingliedern. Entsprechend wichtig ist, dass dieser Verbund aus Mitarbeitern, Prozessen, Kommunikation und Auftreten einem einheitlichen Leitbild folgt. Dieses Leitbild ist die Markenidentität oder auch Brand Identity genannt. Das identitätsbasierte Markenmanagement erlaubt Unternehmen, die diesen Ansatz verstehen und umsetzen, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Die Markenidentität ist, kongruent zu der Identität eines Individuums, ein dynamischer Prozess, der sich stets durch interne und externe Einflüsse verändert. Ziel des identitätsbasierten Markenmanagements ist es entsprechend ein Fundament der Marke zu errichten, welches ihr erlaubt auf Veränderungen zu reagieren, ohne jedoch als umgangssprachliches Fähnchen im Wind zu agieren. Eine starke Marke benötigt dieses Fundament aus einheitlichen Werten und Ansichten, um den externen Betrachtern einen non-funktionalen Mehrwert zu liefern. Hierfür ist es essentiell, dass ein jeder Mitarbeiter die Kernelemente und Umgangsformen der Markenidentität tief verinnerlicht und diese mit voller Überzeugung lebt und ausführt. Ist dieses Fundament erst einmal erarbeitet und gefestigt, können auch Veränderungen am Markt oder in der Belegschaft der positiven Entwicklung nichts anhaben. Die moderne, starke Marke repräsentiert woher sie kommt und wohin sie geht. Die DNA einer Markenkommunikation setzt sich zusammen aus den internen und externen Umgangsformen und der Miteinbeziehung eines jeden Einflusses zur Entwicklung der Marke selbst. Die Werte, für welche eine Markenidentität entsteht, werden konstant in jedem Prozess und jedem Produkt repräsentiert und voller Überzeugung nach außen getragen. Gerade im Zeitalter des Kunden ist diese interne Sicherheit und Stabilität ein überlebensnotwendiger Mechanismus einer Marke. Gleichzeitig steht der Kunde stets an erster Stelle. Dies bedeutet für die Marke und seine Träger mit offenen Augen und Ohren und den entsprechenden Tools der Digitalisierung durchs Leben zu gehen um den Kunden die Möglichkeit zu bieten, die Markenidentität zu verstehen und zu verinnerlichen. Der Trend der Customer Centricity ist zudem viel mehr als nur ein Trend. Ein zufriedener Kunde ist loyal und steht zu der Marke. Dies ist bereits seit Anbeginn der Forschung im Konsumentenverhalten bekannt. Doch dank moderner Entwicklungen und der Digitalisierung ist es nun erstmals möglich den Kunden und sein Verhalten detailliert zu verstehen und so auf seine Wünsche einzugehen. Die Anzahl der online und offline Touchpoints steigt exponentiell. Gleichzeitig war es noch nie so einfach für eine Marke überall präsent zu sein und zudem die Reaktionen externer Betrachter in Echtzeit zu erheben und zu analysieren. Diese Möglichkeiten bieten Marken

bisher ungeahnte Potenziale sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig bietet der Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagements den Leitfaden diese disruptive Veränderung richtig anzugehen. Der Kern einer Markenidentität muss stets sein, sich vor Veränderungen nicht zu verschließen.

Es ist so wichtig wie nie zuvor, einheitlich an allen Touchpoints, ob intern oder extern, aufzutreten und die Marke entsprechend ihrer Identität zu repräsentieren. Eine funktionierende Brand Identity kennt keine festen Grenzen mehr. Die traditionelle Abschottung von Abteilungen und Zuständigkeitsbereichen verhindert den konstanten Austausch und hemmt so lediglich die Entwicklung und den Fortschritt. Ziehen hingegen alle an einem Strang und erarbeiten abteilungs- und hierarchieübergreifend Verbesserungen, so erleichtert dies den internen Umgang der Mitarbeiter und sorgt für stetig verbesserte Prozesse. Dies bedeutet nicht länger in Shop, Social Media, Mailing und dergleichen zu unterscheiden, sondern ein gesamtheitliches Konzept zu erarbeiten, welchem gefolgt wird. Dies fördert das einheitliche Denken und Auftreten und erleichtert externen Zielgruppen die Identifikation mit der Marke. Die Träger der Marke profitieren zudem durch ein offeneres und kommunikativeres Arbeitsumfeld und tragen dies durch die selbst erarbeiteten Werte nach außen. Mit jeder Veränderung verfeinert sich die allumfassende Markenidentität. Wie man einen Menschen und seinen Charakter mit der Zeit besser kennen lernt, so geschieht dies auch mit einer Marke. Diese Entwicklung ist nur dann möglich, wenn eine einheitliche und gelebte Markenidentität, die sich stets weiterentwickelt und alles unter sich vereint, entsteht und gefördert wird.

Für einen jeden Brand ist es wichtig, bei diesen dynamischen Veränderungen, Werte und Attribute zu erarbeiten, welche als Eckpfeiler für die eigene Identität fungieren. Während sich das Grundgerüst aus Herkunft, Industrie und Zukunftsplanung für jedes Unternehmen individuell gestaltet, gibt es auch übergreifende Merkmale, welche eine starke Marke ausmachen. Hierzu gehört eine klare und wiedererkennbare Kommunikationsform. Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit externen Parteien wird ein einheitlicher Kommunikationsstil gepflegt, was für eine einheitliche Sprache und ein wiedererkennbares Auftreten sorgt. Des Weiteren konnten im Zuge dieser Arbeit grundsätzliche Werte erarbeitet werden, welche Teil einer jeden Markenidentität sein sollten. Dies sind Werte, welche, unabhängig der spezifischen Industrie, einen hohen Stellenwert im Auge externe Betrachter haben. Hierzu gehört unter anderem die ökologische Nachhaltigkeit. In Zeiten des Klimawandels ist es wichtiger denn je zuvor als Marke ein einheitliches, nachhaltiges

Konzept zu entwickeln. Dies kann sich jedoch beispielsweise nicht auf den Produktionsprozess beschränken. Einhergehend mit dem Grundgedanken der ganzheitlichen Brand Identity ist das Merkmal der Nachhaltigkeit in jedem Prozess sowie dem Arbeitsumfeld und -alltag zu berücksichtigen. Nur so entsteht im Zuge des identitätsbasierten Markenmanagements ein Mehrwert, welcher im Auge der externen Betrachter stetig an Wert gewinnt. Selbiges gilt für die Qualität von Produkten und Service. Der Kunde möchte nachhaltige Produkte von hoher Qualität. Die Aufgabe des Markenmanagements ist es, die Marke als Siegel für diese Kernattribute zu manifestieren. Die Marke muss, unabhängig des Touchpoints, auf hohe Qualität und guten Service rückschließen lassen. Während die Macht des Kunden einen immer stärkeren Einfluss hat, so muss auch der Fokus auf Unternehmensseite auf positivem, zuvorkommendem und einheitlichem Umgang mit dem Kunden gelegt werden. Auch dieses Attribut ist unabhängig der Zielgruppe und Industrie, in der sich das Unternehmen befindet, als Markenmerkmal auszumachen. Kunden tauschen sich offline wie online aus und haben hierbei dank der Digitalisierung die Möglichkeit innerhalb von Sekunden positive wie negative Erfahrungen zu teilen. Dieses Word of Mouth ist ein Schlüssel zum modernen Markenerfolg. Entsprechend wichtig, ist es den direkten Kontakt mit den Kunden zu kontrollieren und zu analysieren. Denn auch der Umgang mit externen Zielgruppen ist ein sich konstant verändernder, dynamischer Prozess.

Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Marken sich nicht länger abgrenzen können und zwischen internen Vorgängen und externem Auftreten strikt differenzieren. Die Grenzen sind in der heutigen Zeit fließend und so ist auch eine Marke zu betrachten. Für Kunden ist es durchaus wichtig, wie ein Unternehmen seine Mitarbeiter behandelt und welche Chancen und Möglichkeiten es ihnen bietet. Dadurch werden Faktoren, welche bisher schlicht als interne Attribute angesehen wurden plötzlich auch für das externe Geschäftsfeld relevant. Dies ist als positive Entwicklung zu sehen und zudem als Chance für Marken. Wer seinen Mitarbeitern ein gutes Arbeitsumfeld und darüber hinaus einen Mehrwert liefert, wird nicht nur attraktiver für potenzielle Talente, sondern gewinnt zudem auch an Ansehen als Unternehmensmarke. Die erforschte Korrelation beweist dies und zeigt zugleich den Mehrwert einer positiven Markenidentität auf. Werden strikte Unterteilungen in Unternehmens- und Arbeitgebermarke vermieden, eröffnet dies neue Möglichkeiten und Verbesserungen der internen Strukturen; sie werden direkt zu einem Mehrwert in der öffentlichen Wahrnehmung transformiert. So wie nicht mehr zwischen Abteilungen eine

Mauer gebaut werden kann, da so Potenziale verloren gehen, so kann auch nicht mehr zwischen Mitarbeitern und Kunden unterschieden werden.

Das Kernergebnis aus funktionierender Markenidentität und Customer Centricity ermöglicht es einem jeden Individuum, sich mit der Marke aufgrund persönlicher Erfahrungen und Erlebnisse zu identifizieren. Durch die Rollenpluralität hat so ein jeder Mensch eine individuelle Ansicht auf eine Marke. Die Markenidentität hilft jedoch der Marke dabei, sich zu festigen und so die selbst auferlegten Werte zu repräsentieren und reproduzieren. Hierbei werden weiterführende Studien in Bezug auf spezifischere Merkmale mit Berücksichtigung von Zielgruppen und Industrien, weitere Einblicke über Attribute und die Verbindung von Employer Brand und Corporate Brand geben können. Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, ist es Ziel dieser Arbeit einen Überblick über das Thema identitätsbasiertes Markenmanagement zu verschaffen ohne auf industrie- oder branchenspezifische Merkmale einzugehen. Spezifische Werte wie beispielsweise „Freiheit“ „Abenteuer“ „Erfolg“ oder „Selbstverwirklichung“ sind emotionale oder sensorische Attribute, welche nach Bielefeld (2012) durch Marken übertragen werden können. Diese sind jedoch von Produkt oder Dienstleistungssegment sowie der jeweiligen Zielgruppe abhängig. Hier können weitere Erhebungen Einblick über spezifische Markenmerkmale und -attribute geben. Entsprechend sind weiterführende Untersuchungen über Markenattribute bezogen auf spezifische Produkt- und Kundensegmente als sinnvoll anzusehen. Insbesondere eine Überprüfung einer Korrelation bei spezifischen Attributen kann weiter Aufschluss über den Zusammenhang von Unternehmens- und Arbeitgebermarken unter Berücksichtigung von Produkt- und Zielgruppen geben.

Identitätsbasiertes Markenmanagement bedeutet, jeden Tag besser zu werden und den dynamischen Prozess der Veränderung einer Marke anzunehmen. Es gibt kein Ziel oder keine Kennzahl, die den ultimativen Markenerfolg bestimmt. Es gilt die Brand Identity stetig zu verfeinern und weiter zu entwickeln. Dies gilt für jeden Prozess sowie für jeden einzelnen Mitarbeiter. Schließlich sind sie es, welche die Markenidentität zum Leben erwachen lassen. Daher ist für den Autor das Motto des identitätsbasierten Markenmanagements: Eine Markenidentität bedeutet stetige Verbesserung in allen Bereichen sowie intern als auch extern. Ein ganzheitliches Verständnis verbessert nicht nur die Marke selbst sondern zudem jeden seiner Träger und externen Stakeholdern.

5. Anhang

5.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Kommunikationswege von Marken

Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der Markenbewertungs-Vorgehensweisen

Abbildung 3: Transfer von verhaltenswissenschaftlichen in ökonomische Zielgrößen

Abbildung 4: Entstehung der Markenidentität

Abbildung 5: Transformation der Brand Identity zu Brand Image

Abbildung 6: Reifegradmodell der Mitarbeiterverbundenheit

Abbildung 7: Einfluss des Brand Commitment

Abbildung 8: Schaubild der Altersstruktur der Umfrageteilnehmer (kreiert mit Lamapoll.de)

Abbildung 9: Ergebnis Segment 1: Sicht auf Unternehmensmarken (kreiert mit Lamapoll.de)

Abbildung 10: Ergebnis Segment 2: Sicht auf Arbeitnehmermarken (kreiert mit Lamapoll.de)

Abbildung 11: Durchschnittliche Bewertung von Segment 1 und Segment 2 (kreiert mit Lamapoll.de)

Abbildung 12: Durchschnittliche Bewertung Segment 1 (Corporate Brand) und Segment 2 (Employer Brand)

Abbildung 13: Spearman Rangkorrelationskoeffizient

Abbildung 14: Beispielsrechnung zur Bestimmung der Ränge

Abbildung 15: Tabelle der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman

5.2 Quellenverzeichnis

Aaker (1991): Managing Brand Equity, Free Press

Aaker (2015): Marken erfolgreich gestalten: Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung, Springer Gabler Verlag

Ambler/Barrow (1996): The employer brand, Palgrave Macmillan UK

Amirkhizi (2005): Suche nach der Weltformel, Horizont, Nr. 6

Azoulay/Kapferer (2003): Do brand personality scales really measure brand personality? , Journal of Brand Management

Berndt/Henkel (2014): BRAND NEW: Was starke Marken heute wirklich brauchen, REDLINE Verlag

Bielefeld (2012): Consumer Neuroscience: Neurowissenschaftliche Grundlagen für den Markenerfolg; Springer Gabler Verlag

Blinda (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen, Gabler Edition Wissenschaft

Brown (2003): Teaching old brands new tricks, Journal of Marketing 67 (3)

Burmann/Blinda/Nitschke (2003): Identitätsbasiertes Marken- und Kundenwertmanagement, Gabler Verlag

Burmann/Meffert/Koers (2005): Markenmanagement: Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Springer Gabler Verlag

Burmann/Riley/Halaszovich/Schade (2017): Identity-Based Brand Management: Fundamentals – Strategy – Implementation - Controlling; Springer Gabler Verlag

Burmann/Stolle (2007): Markenimage: Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen

Cloostermann/Hoeckstra (2019): Vermögenswert Marke: Mit Brand Management messbar zum Unternehmenserfolg beitragen; Springer Gabler Verlag

Dean (2004): Consumer Reaction to Negative Publicity, Journal of Business Communication (Vol. 41)

Dess/Lumpkin/Eisner (2008): Strategic Management: Creating Competitive Advantages, McGraw-Hill/Irwin Verlag

Diekmann (2016): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, rowohlt's enzyklopädie

Esch (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Band 1, Gabler Verlag

Esch/Möll (2008): Messung und Wirkung von Markenemotionen: Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Gabler Edition Wissenschaft

Esch/Wicke/Rempel (2005c): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Gabler Verlag

- Fahrmeir/Künstler/Pigeot/Tutz (2009): Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, 7. Auflage, Springer Verlag
- Flick (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen, rowohlt's enzyklopädie
- Gilmore (1919): Animism; or. Thought currents of primitive peoples, Boston, Marshall Jones company
- Hannan/Freeman (1977): The population ecology of organizations, American Journal of Sociology
- Häusel (2007): Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Haufe Mediagruppe
- Hegner (2012): Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken: Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika, Springer Gabler Verlag
- Herbstritt (2015): Markenmanagement: Von der Unternehmensmarke zur Markenpersönlichkeit; igel Verlag RWS
- Hovrath/Kaufmann (1998): Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, Harvard Business Manager
- Jost-Benz (2009): Identitätsbasierte Markenbewertung: Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarke, Gabler Verlag
- Kapferer (2012): The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking, Kogan Page Verlag
- Keller (2003): Strategie Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2 Aufl., Upper Saddle River
- Kirchgeorg/Günther (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt: eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken auf der Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von High Potentials, HHL Leipzig
- Koch (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen – Fallstudien, Springer Gabler Verlag
- Kugler/Janda-Eble (2018): Markenmanagement mit System: Wie Sie ihre Marke strukturiert aufbauen und führen; Springer Gabler Verlag
- Lamnek/Krell (2016): Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien, Beltz Verlag
- Maloney (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Gabler Edition Wissenschaft
- Masciadri/Zupancic (2013): Marken und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft: Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren; Springer Gabler Verlag
- McClure/Montague (2004): Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, Cell Press
- Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Springer Gabler Verlag
- Müller (1987): Identität und Führung, Schäfer-Pöschel

- Müller (2012): Symbole als Instrumente der Markenführung, Soringer Gabler Verlag
- Mosley (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand, Journal of Brand Management
- Olins (2005): The new public diplomacy “Making a National Brand”, Palgrave Macmillan UK
- Park (2010): Brand attachment and brand attitude strength, Journal of Marketing 74 (6)
- Piehler/Hanisch/Burmann (2015): Internal Branding — Relevance, Management and Challenges, Marketing Review St. Gallen
- Radic/Posselt (2009): Word-of-Mouth Kommunikation, Springer Gabler Verlag
- Radtke (2014): Markenidentitätsmodelle: Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität, Springer Gabler Verlag
- Ravens (2014): Internal Brand Management in an International Context; Springer Gabler Verlag
- Rogers (2011): The Network Is Your Customer: 5 Strategies to thrive in a Digital Age, Yale University Press
- Roj (2013): Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding; Springer Gabler Verlag
- Schade (2012): Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine: Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit, Gabler Verlag
- Schallehn (2012): Marken-AuthentizitätKonstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung, Springer Gabler Verlag
- Singer (2002): Der Beobachter im Gehirn: Essays zur Hirnforschung, suhrkamp taschenbuch wissenschaft
- Sponheuer (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Gabler Verlag
- Stolle (2013): Global Brand Management: Eine konzeptionell-empirische Analyse von Automobil-Markenimages in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA, Springer Gabler Verlag
- Thompson (1999): Introduction: situating globalization, International Science Journal
- Trommsdorff (2008): Konsumentenverhalten, Edition Marketing
- Weinrich (2014): Nachhaltigkeit im Employer Branding: Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung; Springer Gabler Verlag
- Werthmüller (1994): Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Weyler (2013): Wirkungen von Markenkrisen: Eine Analyse aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive; Springer Gabler Verlag
- Zeplin (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Gabler Edition Wissenschaft

Online Quellen:

http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2014/0708-2014_Eimeren_Frees.pdf 19.06.2019

<https://www.advidera.com/glossar/customer-centricity/> 17.04.2019

<https://www.franchiseportal.de/wissen-fuer-gruender/glossar/branding-a-29984.html>, 05.04.2019

<http://soziologie-kompakt.de/w/Identit%C3%A4t>, 08.04.2019

<https://www.textbroker.de/neuromarketing>, 15.04.2019

<https://lexikon.stangl.eu/10722/likert-skala/> 13.05.2019

<https://novustat.com/statistik-blog/likert-skala-fragebogen-anwendung.html>, 13.05.2019

<https://novustat.com/statistik-blog/korrelationsanalyse-excel.html>, 02.07.2019

<https://support.office.com/de-de/article/t-vert-2s-funktion-198e9340-e360-4230-bd21-f52f22ff5c28>, 02.07.2019

5.3 Fragebogen

Fragebogen

Ihre Angaben werden anonymisiert gespeichert und anschließend automatisiert für Statistiken, Diagramme und Grafiken ausgewertet. Es werden weder diese Daten noch andere Informationen, die auf Sie zurückschließen lassen, an Dritte weitergegeben.

Geschlecht: m ☐ w ☐ d ☐

Alter: 10-19 ☐ 20-34 ☐ 35-50 ☐ 50+ ☐

Profession: Schüler ☐ Auszubildender ☐ Student ☐ Arbeitnehmer ☐ selbstständig ☐

5-stufige Likert Skala:

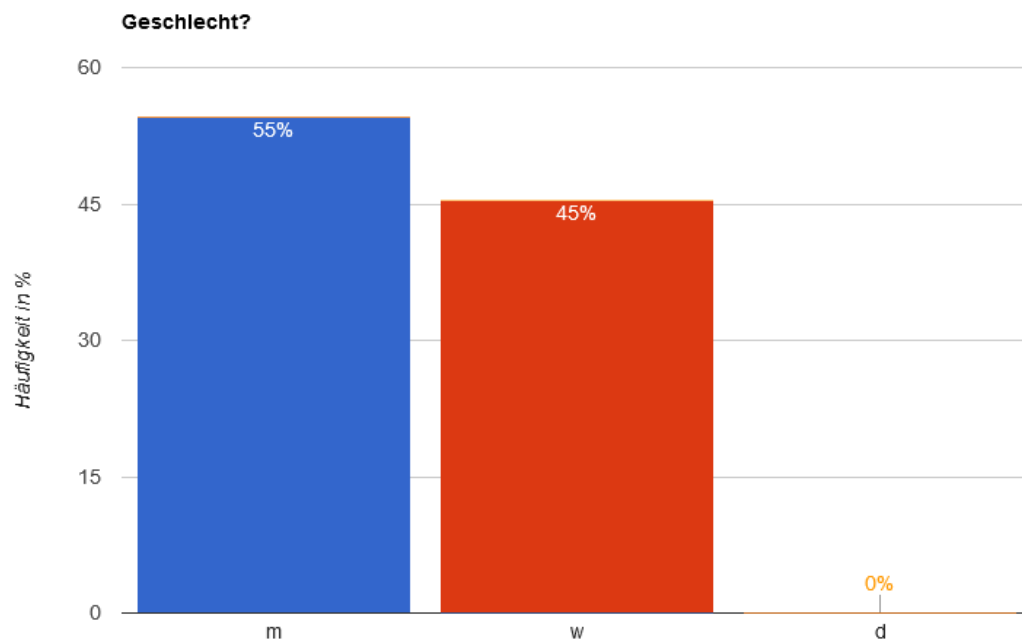
| Teil 1: Marken aus Kundensicht Wenn ich das Produkt einer Marke kaufe achte ich darauf, dass... | stimme voll und ganz zu | | | stimme überhaupt nicht zu | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. die Marke für hohe Qualität bei Produkten und Service bekannt ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. die Marke für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. die Marke für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. die Marke für Luxusprodukte bekannt ist, auch wenn dadurch teurere Preise verlangt werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. die Marke für außerordentlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. die Marke ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. die Marke ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. die Marke bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. die Marke dafür bekannt ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. die Marke bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | |
|---|---|
| Nun betrachten Sie Unternehmen/Marken aus Arbeitnehmersicht. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Attribute bei einem (potenziellen) Arbeitgeber. | |
| Teil 2: Marken aus Arbeitnehmersicht Ich würde gerne selbst für eine Marke arbeiten, die... | |
| 1. durchgehend für hohe Qualität bei Produkten und Dienstleistungen bekannt ist. | stimme voll und ganz zu <input type="checkbox"/> stimme überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> |
| 2. für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. für Luxusprodukte bekannt ist, und daher teurere Produkte als die Konkurrenz anbietet. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. für außerordentlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

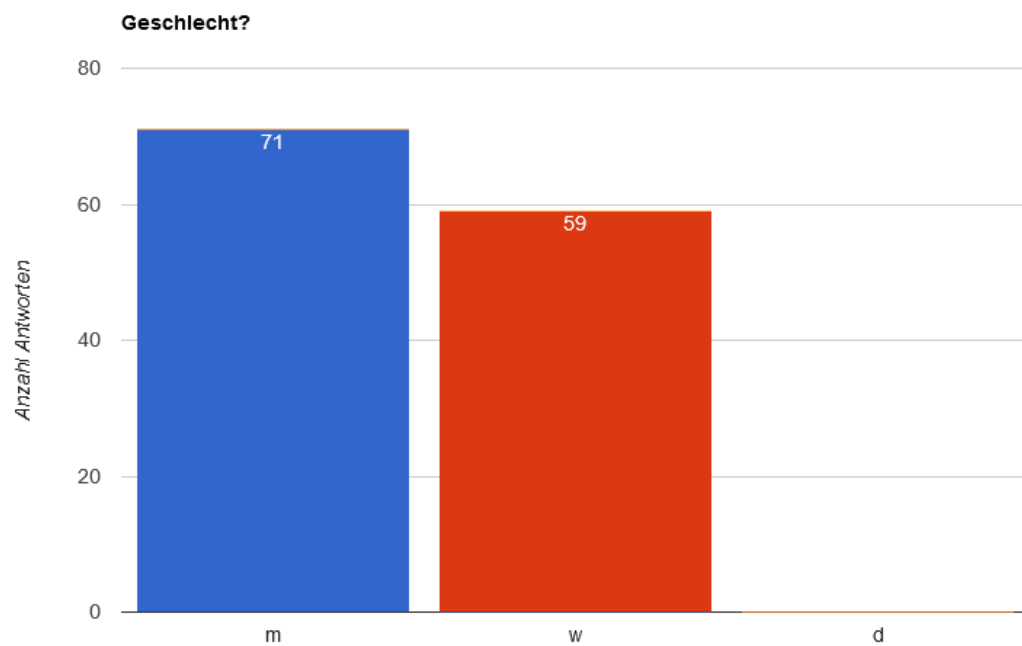
5.4 Umfrageergebnisse

Frage 1: Geschlecht

Relatives Ergebnis:

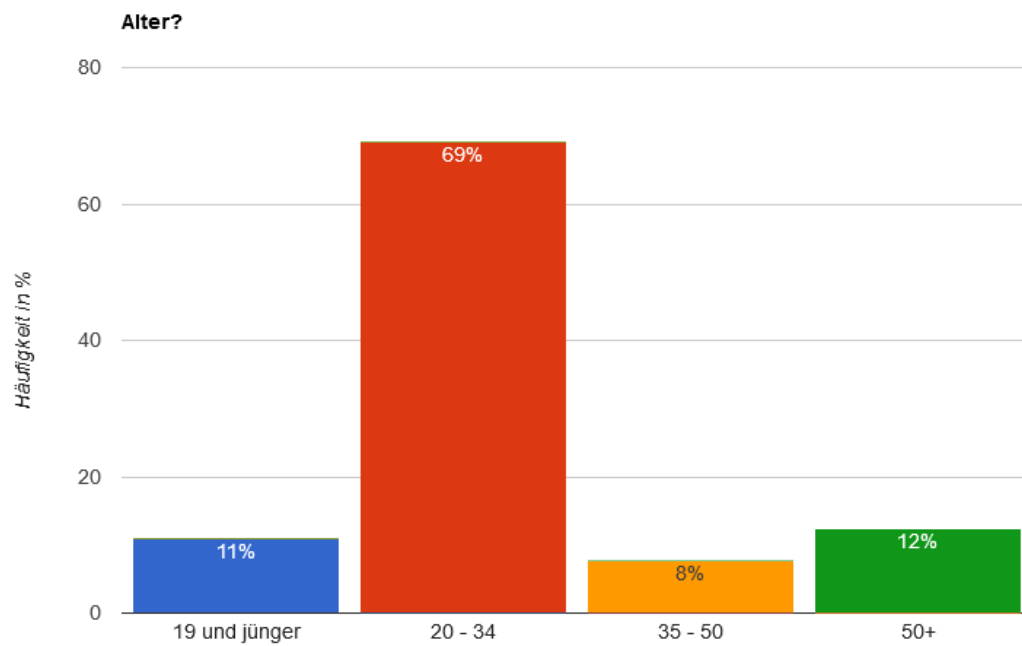


Absolutes Ergebnis:

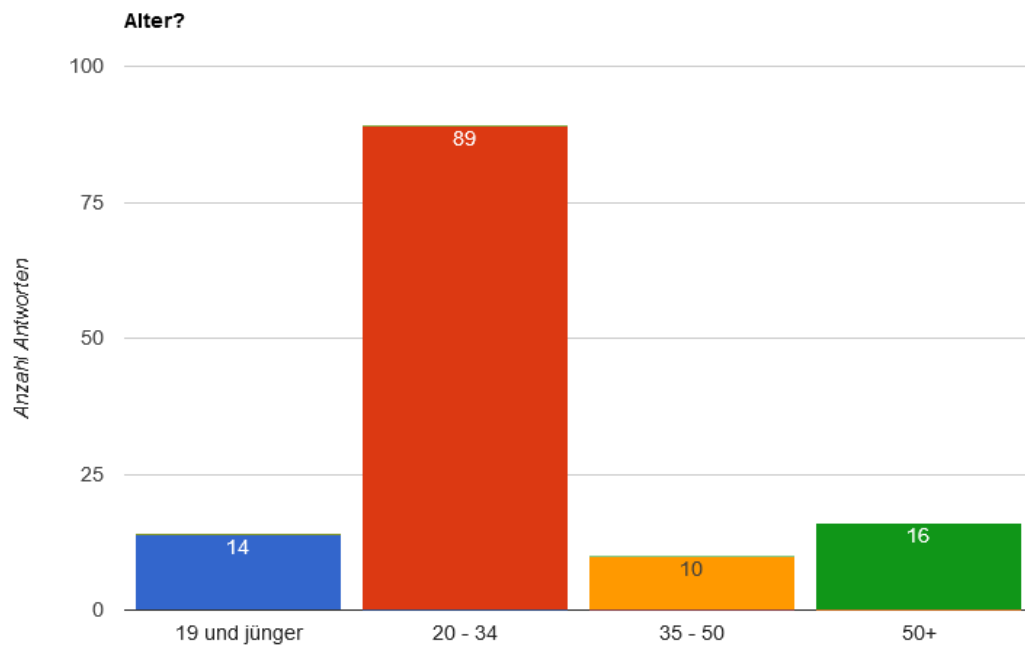


Frage 2: Alter

Relatives Ergebnis:

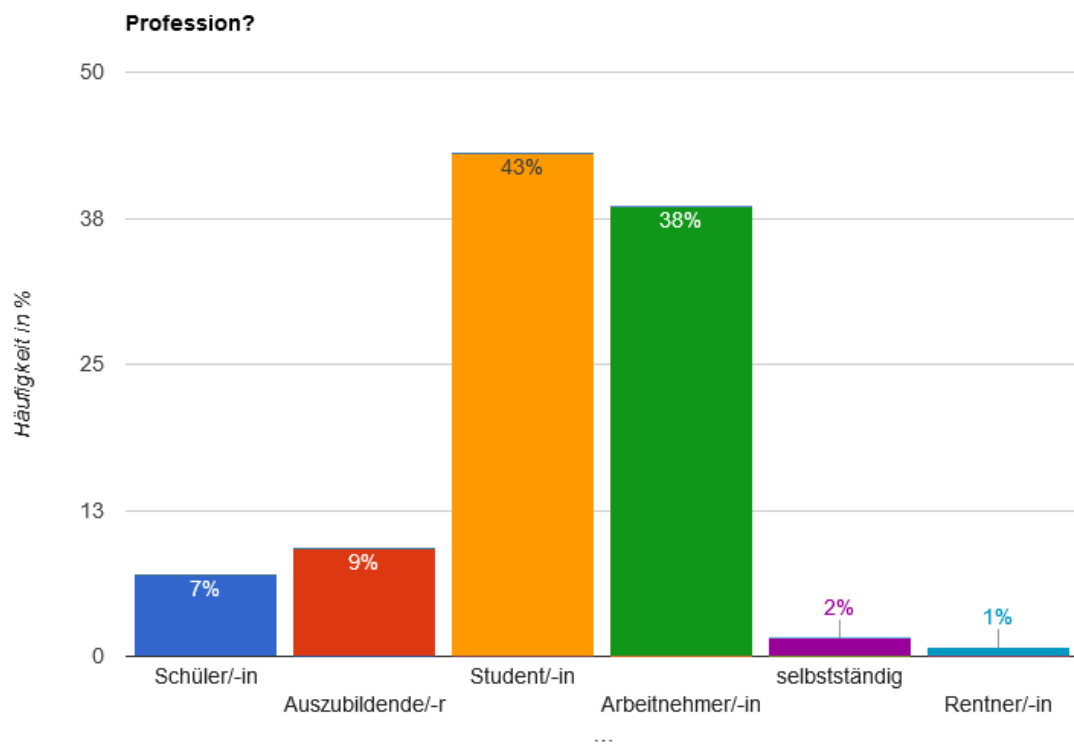


Absolutes Ergebnis:

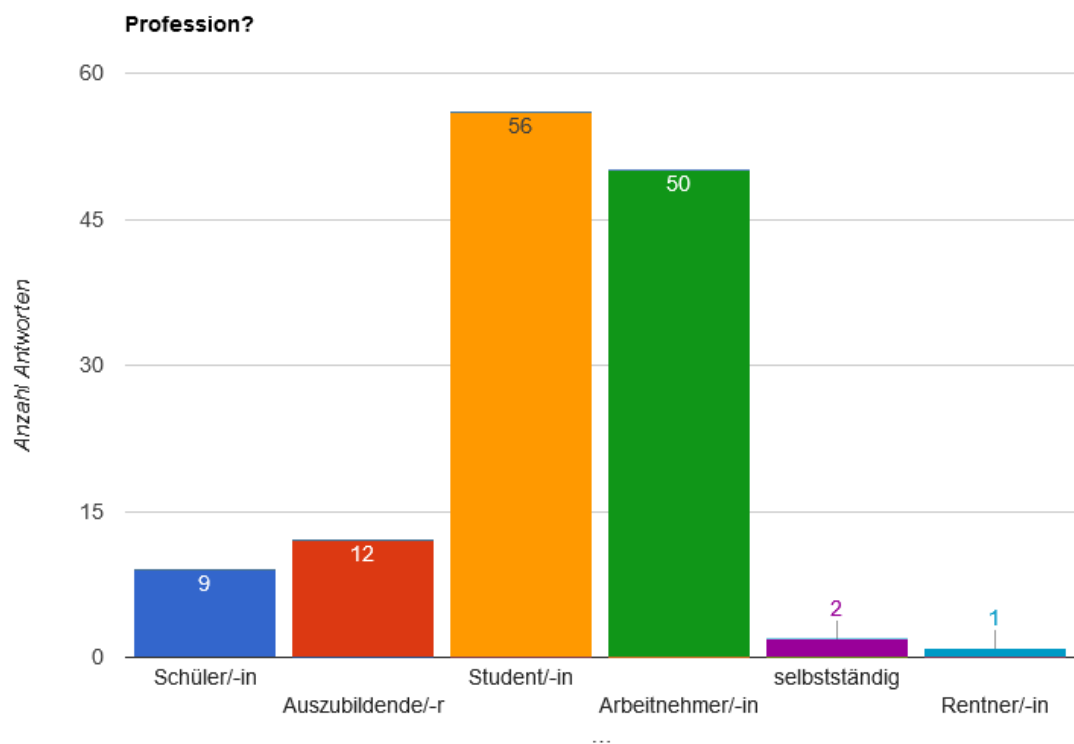


Frage 3: Profession

Relatives Ergebnis:

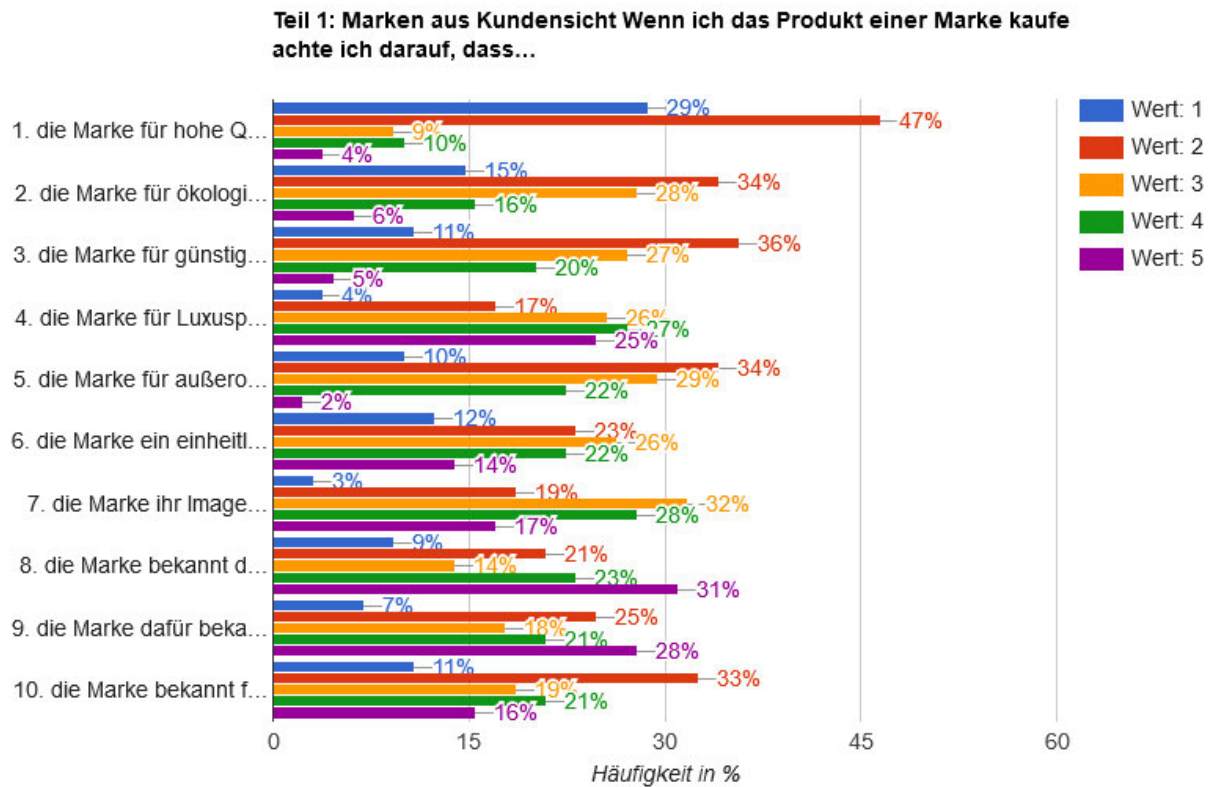


Absolutes Ergebnis:



Frage 4: Marken aus Kundensicht (Corporate Brand)

Relatives Ergebnis:

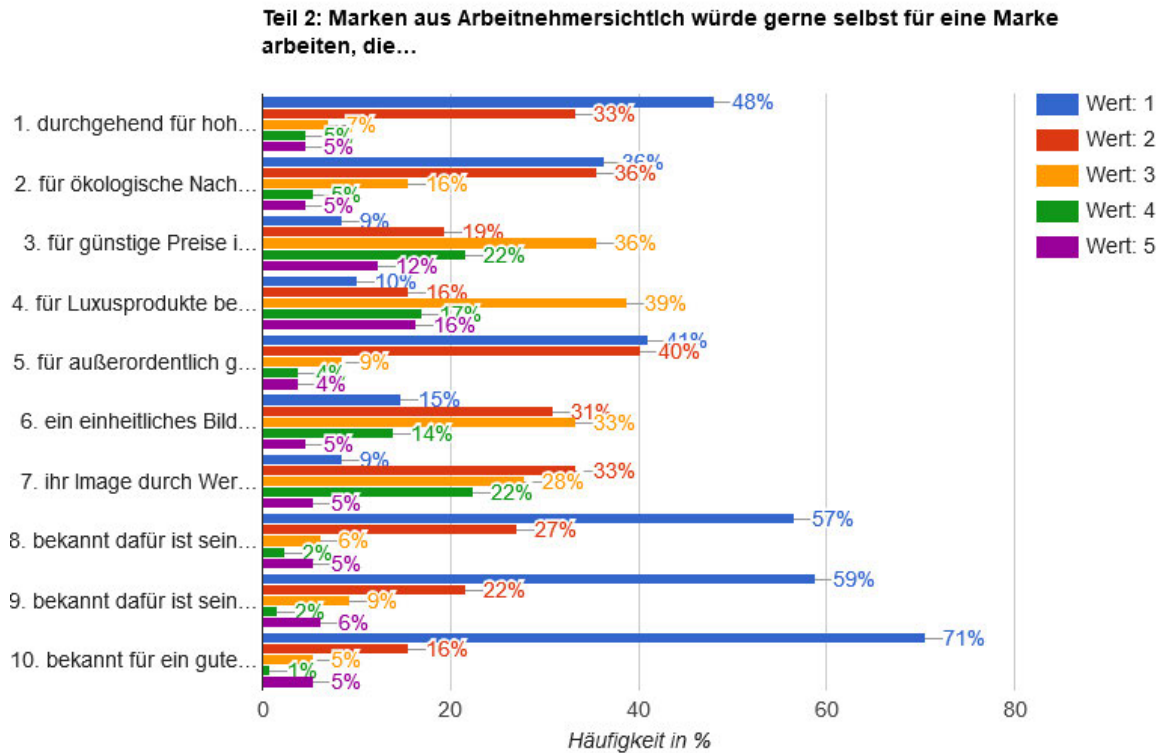


Absolutes Ergebnis:

| Anzahl Antworten | Wert 1 | Wert 2 | Wert 3 | Wert 4 | Wert 5 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. die Marke für hohe Qualität bei Produkten und Service bekannt ist. | 37 | 60 | 12 | 13 | 5 |
| 2. die Marke für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | 19 | 44 | 36 | 20 | 8 |
| 3. die Marke für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | 14 | 46 | 35 | 26 | 6 |
| 4. die Marke für Luxusprodukte bekannt ist, auch wenn dadurch teurere Preise verlangt werden. | 5 | 22 | 33 | 35 | 32 |
| 5. die Marke für außerordentlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | 13 | 44 | 38 | 29 | 3 |
| 6. die Marke ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | 16 | 30 | 34 | 29 | 18 |
| 7. die Marke ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | 4 | 24 | 41 | 36 | 22 |
| 8. die Marke bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | 12 | 27 | 18 | 30 | 40 |
| 9. die Marke dafür bekannt ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | 9 | 32 | 23 | 27 | 36 |
| 10. die Marke bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | 14 | 42 | 24 | 27 | 20 |

Frage 5: Marken aus Arbeitnehmersicht (Employer Brand)

Relatives Ergebnis:



Absolutes Ergebnis:

| Anzahl Antworten | Wert 1 | Wert 2 | Wert 3 | Wert 4 | Wert 5 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. durchgehend für hohe Qualität bei Produkten und Dienstleistungen bekannt ist. | 62 | 43 | 9 | 6 | 6 |
| 2. für ökologische Nachhaltigkeit bekannt ist. | 47 | 46 | 20 | 7 | 6 |
| 3. für günstige Preise im Vergleich zu der direkten Konkurrenz bekannt ist. | 11 | 25 | 46 | 28 | 16 |
| 4. für Luxusprodukte bekannt ist, und daher teurere Produkte als die Konkurrenz anbietet. | 13 | 20 | 50 | 22 | 21 |
| 5. für außergewöhnlich guten Umgang mit Ihren Kunden bekannt ist. | 53 | 52 | 11 | 5 | 5 |
| 6. ein einheitliches Bild (Logo, Farben, Muster, Schriftart...) repräsentiert und dadurch einen hohen Wiedererkennungswert hat. | 19 | 40 | 43 | 18 | 6 |
| 7. ihr Image durch Werbung (TV, Internet, Print...) nach außen trägt. | 11 | 43 | 36 | 29 | 7 |
| 8. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern/-innen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu bieten. | 73 | 35 | 8 | 3 | 7 |
| 9. bekannt dafür ist seinen Mitarbeitern, im Vergleich zu der direkten Konkurrenz, mehr Gehalt zu bezahlen | 76 | 28 | 12 | 2 | 8 |
| 10. bekannt für ein gutes Arbeitsumfeld (faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen...) ist. | 91 | 20 | 7 | 1 | 7 |

5.5 Ergebnisse Spearmans Rangkorrelationskoeffizient

5.5.1 Tabelle Rangvergabe

| Segment 1 (Frage 4) | | | Segment 2 (Frage 5) | | |
|---------------------|------|-------|---------------------|------|-------|
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 1 | 1 | 19 | Frage 1 | 1 | 31,5 |
| | 2 | 67 | | 2 | 84 |
| | 3 | 102,5 | | 3 | 110 |
| | 4 | 115 | | 4 | 117,5 |
| | 5 | 124 | | 5 | 123,5 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 2 | 1 | 10 | Frage 2 | 1 | 24 |
| | 2 | 41,5 | | 2 | 70,5 |
| | 3 | 81,5 | | 3 | 103,5 |
| | 4 | 109,5 | | 4 | 117 |
| | 5 | 123 | | 5 | 123,5 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 3 | 1 | 7,5 | Frage 3 | 1 | 6 |
| | 2 | 37,5 | | 2 | 24 |
| | 3 | 78 | | 3 | 59,5 |
| | 4 | 108,5 | | 4 | 96,5 |
| | 5 | 124 | | 5 | 118,5 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 4 | 1 | 3 | Frage 4 | 1 | 7 |
| | 2 | 16,5 | | 2 | 23,5 |
| | 3 | 44 | | 3 | 58,5 |
| | 4 | 78 | | 4 | 94,5 |
| | 5 | 111 | | 5 | 116 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 5 | 1 | 7 | Frage 5 | 1 | 27 |
| | 2 | 35,5 | | 2 | 79,5 |
| | 3 | 76,5 | | 3 | 111 |
| | 4 | 110 | | 4 | 119 |
| | 5 | 125,5 | | 5 | 124 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 6 | 1 | 8,5 | Frage 6 | 1 | 10 |
| | 2 | 31,5 | | 2 | 39,5 |
| | 3 | 63,5 | | 3 | 81 |
| | 4 | 95 | | 4 | 111,5 |
| | 5 | 118 | | 5 | 123,5 |

| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
|----------|------|------|----------|------|-------|
| Frage 7 | 1 | 2,5 | Frage 7 | 1 | 6 |
| | 2 | 16,5 | | 2 | 33 |
| | 3 | 49 | | 3 | 72,5 |
| | 4 | 87,5 | | 4 | 105 |
| | 5 | 116 | | 5 | 123 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 8 | 1 | 6,5 | Frage 8 | 1 | 37 |
| | 2 | 26 | | 2 | 91 |
| | 3 | 48,5 | | 3 | 112,5 |
| | 4 | 72,5 | | 4 | 118 |
| | 5 | 107 | | 5 | 123 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 9 | 1 | 5 | Frage 9 | 1 | 38,5 |
| | 2 | 25,5 | | 2 | 90,5 |
| | 3 | 53 | | 3 | 110,5 |
| | 4 | 78 | | 4 | 117,5 |
| | 5 | 109 | | 5 | 122,5 |
| | | | | | |
| | Wert | Rang | | Wert | Rang |
| Frage 10 | 1 | 7,5 | Frage 10 | 1 | 46 |
| | 2 | 35,5 | | 2 | 101,5 |
| | 3 | 68,5 | | 3 | 115 |
| | 4 | 94 | | 4 | 119 |
| | 5 | 117 | | 5 | 123 |

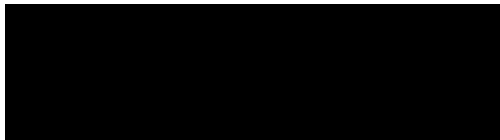
5.5.2 Tabelle Spearmans Korrelationskoeffizienten

| Aussage | Spearman-Korrelationskoeffizient | Kritischer Signifikanzwert p |
|---------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | 0,191296135 | 0,031892861 |
| 2 | 0,228135461 | 0,010191382 |
| 3 | 0,105253123 | 0,240815902 |
| 4 | 0,234466879 | 0,008227263 |
| 5 | 0,272649726 | 0,002010192 |
| 6 | 0,180314972 | 0,043336613 |
| 7 | 0,287394883 | 0,001102509 |
| 8 | -0,1310786 | -0,143464651 |
| 9 | -0,003786933 | -0,966431165 |
| 10 | -0,001094373 | -0,990296462 |

6. Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Aalen, den 22. Juli 2019

A solid black rectangular box used to redact the signature of the author.

Jascha Maus